MIKE MERRILL

DÁM DẪN ĐẦU

DARE TO LEAD

Những kinh nghiệm quý báu và các ý tưởng độc đáo của 50 CEO hàng đầu thế giới

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Diệp Minh Tâm *dịch*

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

MIKE MERRILL

Diệp Minh Tâm dịch

DÁM DẪN ĐẦU

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc – Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập : Lê Thị Hồng Lam

Bìa & Trình bày : First News

Sửa bản in: Duy Danh

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: (028) 38 225340 – 38 296764 – 38 247225 – Fax: 84 28 38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Sách Online: www.nxbhcm.com.vn

Ebook: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q. 1,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028. 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 – 88 Nguyễn Tất Thành – Q. 4,

TP. Hồ Chí Minh – ĐT: 028.39 433 868

GIAN HÀNG MO1 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM

Đường Nguyễn Văn Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

THỰC HIỆN LIÊN KẾT:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (FIRST NEWS)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

In 3.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Công ty In Văn hóa Sài Gòn (D20/532P Nguyễn Văn Linh, Ấp 4, X. Phong Phú, H. Bình Chánh, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số 4857-2019/CXBIPH/02-383/THTPHCM ngày 26/11/2019 - QĐXB số 1386/QĐ-THTPHCM-2019 cấp ngày 11/12/2019. In xong và nộp lưu chiểu quý I/2020. ISBN: 978-604-58-3335-3.

Lời giới thiệu

Sự thành công của một công ty là tổng thể của nhiều yếu tố, trong đó yếu tố quyết định phụ thuộc vào vai trò của người lãnh đạo. Người lãnh đạo như "thuyền trưởng", phải biết lèo lái con tàu của mình vượt qua sóng gió, biết định hướng đi khi con tàu lạc lối, cũng như tìm mọi cách để con tàu vượt qua những chặng đường và đáp bến bình an.

Dám dẫn đầu là quyển sách tập hợp những câu chuyện về khả năng, kinh nghiệm và bí quyết lãnh đạo của 50 giám đốc điều hành (CEO) ở các công ty, tập đoàn hàng đầu của Mỹ và Anh. Trong hệ thống quản trị kinh doanh của Mỹ và Anh, chức vụ giám đốc điều hành thường do công ty tuyển dụng từ bên ngoài theo những tiêu chí khách quan và công bằng, để giúp công ty phát triển, hoặc duy trì sự ổn định, hoặc giải cứu công ty qua những giai đoạn khủng hoảng. Điều tiên quyết cần phải có ở những giám đốc điều hành này không phải chỉ là sự vững vàng về chuyên môn kỹ thuật mà còn là sự khôn khéo, năng lực và kinh nghiệm trong quản lý, điều hành.

Khác với những quyển sách khác, quyển sách này không đi sâu vào lý thuyết quản trị kinh doanh đơn thuần, mà trình bày những kinh nghiệm lãnh đạo, những trải nghiệm thực tế cũng như những bí quyết ứng phó với các tình huống kinh doanh cụ thể. Đây không phải là sách tham khảo có tính học thuật hoặc cẩm nang xử lý tình huống, mà là những bài học thực tiễn có giá trị. Hầu như những con người được đề cập trong quyển sách này đều có bước khởi đầu với rất nhiều gian nan, thử thách. Nhưng bằng nỗ lực và sự phấn đấu của bản thân, tất cả đều trở thành những người thành công trong sự nghiệp.

Điểm nổi bật của những nhà lãnh đạo trong quyển sách này chính là đường lối quản lý ***"không đi theo lối mòn"***, dám nghĩ dám làm, vượt lên những phương thức quản lý truyền thống, hay quan

điểm, thói quen từ trước đến nay. Những nhân vật chính trong các câu chuyện đã biết khai phá, xoay chuyển tình huống, hoặc mạnh dạn xóa bỏ tất cả để làm lại từ đầu, hay nghiên cứu và phân tích kỹ lưỡng mọi chi tiết, tình huống thực tế để tìm ra hướng đi đúng nhất, góp phần cho sự thành công trong sự nghiệp của mình. Cuốn sách này cổ vũ các nhà lãnh đạo nên chỉ huy, dũng cảm đi đầu trong mọi tình huống, nhưng không phải bằng cách nhắm mắt liều lĩnh, mà dựa trên cơ sở những thông tin vững chắc đã nghiên cứu và phân tích cẩn thận trước đó. Đó mới chính là bản lĩnh của nhà lãnh đạo hiện đại.

Bạn hãy dành chút thời gian để đọc quyển sách đặc biệt này. Với những câu chuyện và tình huống có thật của những nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới, chắc chắn bạn sẽ nhận ra và rút cho mình được nhiều bài học và kinh nghiệm hữu ích để có thể áp dụng thích hợp và hiệu quả nhất cho những vấn đề và tình huống xảy ra trong công tác quản lý và kinh doanh của chính bạn.

- First News

Chương 1
Chỉ huy từ tuyến đầu

Một dẫn chứng điển hình về vai trò chỉ huy từ tuyến đầu của các nhà lãnh đạo là trong vụ khủng bố bi thảm ngày 11/9/2001 ở tòa tháp đôi Trung tâm Thương mại Quốc tế, Mỹ. Trong số hàng trăm nhân viên cứu hỏa đã hy sinh, có năm chỉ huy cấp cao của Sở Cứu hỏa Thành phố New York. Cả năm người đều hy sinh khi đang điều hành công tác di tản nạn nhân bị kẹt lại trong hai tòa nhà. Họ xông pha nơi tuyến đầu chứ không đứng ở vị trí an toàn để chỉ trỏ hay ra lệnh cho nhân viên thi hành nhiệm vụ. Trong tấn thảm kịch kinh hoàng đó, họ đã trở thành biểu tượng gương mẫu về bản lĩnh chỉ huy của mình.

Trong quân đội, nguyên tắc đầu tiên mà một người chỉ huy được huấn luyện là phải ở nơi tiền tuyến. Khẩu hiệu của người chỉ huy quân đội là "Hãy theo tôi" thay vì "Này, các bạn, hãy tiến lên tấn công ngọn đồi phía trước còn tôi sẽ giám sát tại đây".

Nguyên tắc chỉ huy ở tuyến đầu trong quân đội hoàn toàn có thể áp dụng một cách hiệu quả trong kinh doanh. Nếu người lãnh đạo không thực hiện đúng với những nguyên tắc đã đề ra, thì họ không thể buộc nhân viên của mình tuân thủ theo những nguyên tắc đó.

Lãnh đạo bằng cách nêu gương

Hành khách của hãng hàng không JetBlue thường thấy David Neeleman đứng phụ phân phối thẻ lên máy bay, chất hành lý hoặc chuyển thức ăn vào khoang máy bay. Mọi người đặc biệt chú ý đến David Neeleman vì ông chính là Giám đốc Điều hành (CEO) của JetBlue. Thay vì ngồi làm việc an nhàn trong văn phòng như các giám đốc điều hành khác, David thường ra ngoài trò chuyện trực tiếp với hành khách và giúp đỡ nhân viên. Ít nhất mỗi tuần một

lần, ông đều tham gia cùng đội bay của JetBlue. Trên mỗi chuyến bay, David luôn tự giới thiệu mình và phát biểu đôi lời, song ông không bao giờ tỏ ra tự đề cao mình. Thay vào đó, ông tìm cách tiếp chuyện thân mật với từng hành khách để hiểu thêm những mong muốn, nhu cầu của họ. Ông cũng dành thời gian nói chuyện với phi hành đoàn, cơ trưởng, tiếp viên, nhân viên cơ khí,... để cảm ơn mọi người nỗ lực làm việc và nhấn mạnh rằng công việc họ đang làm rất quan trọng.

Khi kề vai sát cánh cùng phi hành đoàn và sẵn sàng bắt tay vào mọi công việc, David đã củng cố tầm nhìn và động lực làm việc của mọi người cũng như tạo nên bản sắc riêng cho hãng hàng không JetBlue của mình.

Mọi người thường cho rằng một cá nhân đơn lẻ khó tạo nên chuyển biến trong một doanh nghiệp lớn như thế. Rõ ràng là David không thể nói chuyện với tất cả nhân viên, lại càng không thể tiếp chuyện với mọi hành khách, vì ông còn phải điều hành hoạt động. Thế nhưng, những ai từng được gặp gỡ, trò chuyện cùng ông đều nhắc đến và dành cho ông những lời tốt đẹp khi nói chuyện với những người khác.

David nói: "Tôi biết mình không thể tiếp xúc tất cả nhân viên với chỉ một chuyến bay mỗi tuần, nhưng tôi muốn mọi nhân viên hiểu rằng tôi trân trọng công việc của họ, dù đó là công việc tay chân như dọn rác, hút bụi, vận chuyển ... Những ai chưa được gặp tôi sẽ có dịp trò chuyện với người đã cùng làm việc với tôi trên các chuyến bay".

Nhưng đó có phải là vai trò của một giám đốc điều hành không? Còn nhiều công việc quan trọng cần giải quyết hơn là làm những công việc vụn vặt như thế. Sydney Finkelstein, giáo sư môn quản trị tại Đại học Dartmouth đồng thời là tác giả cuốn *Why Smart Executive Fail*, đã gọi việc này là "đặt kim chỉ nam về đạo đức cho công ty". Ông giải thích: "Khi văn hóa tổ chức bị sai lạc, điều này sẽ ảnh hưởng khắp tổ chức và phải mất nhiều năm người ta mới có thể nhận ra vấn đề. Nếu không được chỉ dẫn rõ việc nào là đúng mực, việc nào là sai trái, thì một số cá nhân có thể gây ra những điều tệ hại".

Sống theo những chuẩn mực Cho dù công ty có 5 hoặc 5 ngàn nhân viên, thì cấp lãnh đạo vẫn nên đặt ra những chuẩn mực cho mọi người. Bernie Marcus và Arthur Blank đã gầy dựng Home Depot thành công ty hàng đầu bằng cách luôn nhấn mạnh thông điệp "*Khách Hàng Là Trên Hết*!". Hai nhà sáng lập này đã trở thành

huyền thoại với thói quen xuất hiện bất ngờ để "nhắn nhủ" những người cộng sự. Arthur giải thích: "Đây là công ty của mọi người, và mục tiêu của chúng tôi là để nhân viên tham gia vào những cuộc thảo luận chiến lược nhằm xây dựng mối quan hệ giúp mọi người trở nên cởi mở và thân thuộc với nhau. Qua đó chúng tôi có thể truyền đạt văn hóa công ty và ý tưởng kinh doanh".

Ngay cả khi công ty đang phát triển mạnh mẽ với giá trị tài sản khoảng 30 tỉ đô la, Bernie và Arthur vẫn tham gia khai giảng và kết thúc mọi khóa đào tạo kéo dài một tuần cho các học viên quản lý cửa hàng. Khi quy mô công ty mở rộng, cả hai không thể tiếp xúc trực tiếp với từng nhân viên, nên họ đã xây dựng chương trình truyền hình phát hình hàng tuần cho mỗi đại lý bán hàng mang tên "Điểm tâm cùng Bernie và Arthur" để trò chuyện với nhân viên, nâng cao tinh thần các cộng sự, và thông báo cho mọi người biết về tình hình của công ty. Bernie nói: "Chúng tôi tự thiết kế chương trình. Nếu giao cho người làm chương trình truyền hình, có thể chương trình sẽ chuyên nghiệp hơn nhưng bạn sẽ không truyền được cảm xúc và động lực cho nhân viên. Tôi muốn nhân viên nghe những lời tâm sự từ chính chúng tôi".

Sau khi rời Home Depot, Arthur mua lại đội bóng bầu dục Atlanta Falcons, và ông cũng áp dụng nguyên tắc lãnh đạo này để điều hành đội bóng trở thành câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp. Không như những ông bầu khác trong Liên đoàn bóng bầu dục Mỹ (NFL - National Football League), Arthur thường xuất hiện ở trung tâm huấn luyện để cùng ra sân tập luyện và sinh hoạt với cầu thủ. Arthur giải thích: "Cầu thủ và ban huấn luyện là thành phần quan trọng nhất của một đội bóng. Tôi muốn lắng nghe những nhu cầu, mong muốn thật sự của mọi người để điều hành tốt hơn".

Arthur thực hiện cùng một thông điệp như ở Home Depot: "*Khách Hàng Là Trên Hết*!". Ông nói tiếp: "Tôi thường nói với mọi người, từ cấp quản lý cho đến đơn vị nhượng quyền kinh doanh, rằng cổ động viên hâm mộ đội bóng mới chính là người chủ thật sự, vì thế hãy đối xử với họ bằng sự quan tâm và tôn trọng". Khi danh thủ Michael Vick bị chấn thương và đội bóng thua liên tiếp mấy trận, Arthur trực tiếp đứng ra xin lỗi cổ động viên của Atlanta Falcons. Hầu như đội bóng nào cũng phải trải qua ít nhất một mùa thi đấu tệ hại, nhưng hiếm có ông bầu nào đủ can đảm đứng lên nhận trách nhiệm như Arthur.

Hành động mạnh hơn lời nói

"Cách nhanh nhất để chuyển tải thông điệp đến mọi người không nằm ở lời nói, mà ở hành động" - Doug Dayton, nhà sáng lập đồng thời là giám đốc điều hành của Target (mạng lưới bán lẻ hàng bách hóa) đã phát biểu. Đây cũng chính là nguyên tắc lãnh đạo của ông. Phần lớn thời gian làm việc của ông không ở văn phòng, mà ở các cửa hàng, kho bãi, hoặc bến vận chuyển,... Điều này giúp Doug nhận định rõ tình hình kinh doanh của mình để biết được Target phải cải thiện ở lĩnh vực nào. Chắc chắn ông không thể có được tầm nhìn chính xác nếu chỉ dựa vào những bảng báo cáo của nhân viên. Điều quan trọng không kém là nhân viên luôn cảm thấy an tâm khi biết ông hiểu rõ công việc của mình.

Khi thấy Dave Gold nhặt rác trong bãi đậu xe, các nhân viên của 99 Cents Only hiểu rằng không một ngôn từ nào ở phòng nhân sự kêu gọi động lực làm việc có sức thuyết phục mạnh mẽ bằng hành động đó. Dù nằm trong danh sách 400 người giàu nhất nước Mỹ do tạp chí thương mại Forbes công bố, Dave vẫn là người đầu tiên đến văn phòng làm việc sớm nhất. Dù đã có một đội ngũ mua hàng giàu kinh nghiệm, ông vẫn sát cánh làm việc cùng để chỉ bảo, hướng dẫn thêm cho mọi người. Bằng sự tận tâm của mình, Dave đã xây dựng được hình ảnh điển hình để nhân viên noi theo.

Sống với lý tưởng

Khi còn là thành viên hội đồng quản trị của Northwestern Bell (hiện nay là công ty thành viên của tập đoàn Qwest), Marylin Carlson Nelson đã chứng kiến một tình thế khó khăn của công ty.

Northwestern Bell đang trên đà phát triển nên tuyển dụng và huấn luyện nhiều nhà quản trị sáng giá nhất để đi các nơi làm việc với khách hàng lớn. Dù là thành viên của một công ty kỹ thuật hàng đầu, các nhà quản trị này vẫn không được chấp nhận gia nhập vào Câu lạc bộ Rotary nếu họ là phụ nữ hoặc thuộc thành phần dân tộc thiểu số (người da đen, da đỏ hoặc người nhập cư). Khi Hank McConnell, giám đốc điều hành của Northwestern Bell, dự định sẽ đe dọa cắt nguồn tài trợ của Bell cho tổ chức nào không chấp nhận phụ nữ hoặc thành phần thiểu số, nhiều thành viên trong hội đồng quản trị phản ứng dữ dội: "Không thể được! Anh không thể gây rủi ro cho công ty. Bây giờ chưa phải lúc hành động như thế!".

Hank vẫn tiếp tục tranh luận với Câu lạc bộ Rotary và với hội đồng quản trị của công ty nhằm giành quyền lợi cho nhân viên của mình. Cuối cùng, câu lạc bộ Rotary phải nhượng bộ, sửa đổi điều lệ, mở rộng cánh cửa trước đó đóng kín chỉ vì lý do giới tính hoặc

chủng tộc.

Khi đã trở thành giám đốc điều hành của Carlson Companies, Marilyn bắt đầu thực hiện những ý tưởng mà bà ấp ủ từ lâu. Với những thương hiệu nổi tiếng như nhà hàng TGI Friday's, Khách sạn Radisson, Carlson Travel Network và nhóm công ty Thomas Cook, Carlson Companies đã có tổng cộng 190.000 nhân viên trên toàn cầu. Marilyn nhận thấy mặc dù có nhiều phụ nữ hoặc thành phần thiểu số đủ năng lực để đảm nhận vị trí cấp cao, nhưng rất ít người trong số họ được đề bạt. Lý lẽ được đưa ra trong mọi trường hợp thường là do họ thiếu những kỹ năng cần thiết như "Cô ấy không có kiến thức về tài chính" hoặc "Ông ấy không biết nhiều về thị trường chứng khoán",...

Marilyn không chấp nhận lời giải thích trên; bà cho rằng đây là cách giải quyết vấn đề dễ dãi và chủ quan. Nếu cần kỹ năng về tài chính hoặc thị trường chứng khoán, bất cứ ai cũng có thể học thêm. Marilyn quyết định xây dựng một chương trình phát triển cấp lãnh đạo nhằm chuẩn bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết cho nhân viên cấp trung để đề bạt họ lên vị trí cao hơn.

Kết quả thật phấn khởi. Hiện nay, 40% vị trí cấp cao ở Carlson Companies do phụ nữ hoặc thành phần thiểu số nắm giữ. Điều quan trọng không kém là thành phần quản trị cấp trung và cấp cao có cơ hội mở rộng kiến thức chuyên sâu. Marilyn nói: "Mỗi người trong chúng ta phải cạnh tranh với những bộ óc giỏi nhất thế giới. Trong thời buổi này, chất xám đang được phát huy khắp thế giới. Rõ ràng những bộ não thông minh không phải lúc nào cũng xuất phát từ một màu da, giới tính hoặc chủng tộc đặc biệt nào".

Nhập cuộc

Bạn không thể tạo niềm hứng khởi cho công ty nếu bạn chỉ ngồi trong văn phòng soạn thảo văn bản hoặc viết bản tin cho giới truyền thông. Cách duy nhất để lãnh đạo hiệu quả là sống đúng theo những nguyên tắc, chuẩn mực mà bạn muốn chuyển tải.

Bằng cách không ngừng củng cố thông điệp của mình, Bernie và Arthur đã gây dựng Home Depot thành một tập đoàn trị giá gần 30 tỉ USD. Hiện Home Depot được xem là mạng lưới bán lẻ lớn nhất thế giới, với 1.900 cửa hàng các loại. Đến cuối năm 2004, doanh số của mạng lưới đạt trên 73 tỉ USD.

Doug Dayton cũng chỉ huy ở tuyến đầu khi lèo lái Target thành

tập đoàn hàng đầu với mạng lưới bán lẻ hàng bách hóa tỏa rộng.

Trong lúc các hãng hàng không khác bị khốn đốn, David Neeleman đã tạo tấm gương sáng khiến cho nhân viên hứng khởi và hành khách hài lòng, giúp JetBlue tiến lên trở thành một hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất nước Mỹ chỉ trong vòng một năm.

Bậc thầy trong ngành công nghiệp quảng cáo Carol Williams đã phát biểu khá chính xác: **"Nhiều người nhầm lẫn giữa hai khái niệm 'quản lý' và 'lãnh đạo'. Có một khoảng cách nhất định giữa chúng. Bạn quản lý giấy tờ, nhưng bạn lãnh đạo con người".**

Chương 2
Chuyển hướng khi gặp khó khăn

Một trong những nguyên tắc các nhà quân sự khi cầm quân giao chiến trên chiến trường phải nắm vững là chuyển quân đi vòng qua vị trí chống trả dữ dội của địch thủ. Lịch sử cho thấy nhiều đoàn quân đã chiến thắng bằng cách đi vòng qua sườn địch thay vì đánh trực diện. Hành động này sẽ giúp củng cố lực lượng để việc tấn công các ổ kháng cự sau đó dễ dàng và ít bị tổn thất hơn.

Nguyên tắc này cũng đúng trên thương trường. Đối đầu với một doanh nghiệp đã có vị thế vững vàng có thể là con đường nhanh chóng dẫn đến thảm họa. Nếu phải đối mặt với tình thế này, thay vì cố tấn công trực diện, bạn hãy chuyển hướng tập trung vào những lĩnh vực mà đối thủ đã bỏ sót hoặc không quan tâm đến. Trong nhiều trường hợp, việc né tránh đối thủ đem lại hiệu quả tích cực đến không ngờ, giúp bạn mở một hướng đi thành công riêng mà không phải bước theo dấu chân người khác.

Đi tìm vùng đất trống

Khi mới thành lập Wal-Mart, Sam Walton chủ động né tránh những khu đô thị lớn, và tập trung mở cửa hàng ở những thị trấn dưới 35 ngàn dân. Chiến lược này không liên quan gì đến kết quả nghiên cứu thị trường hoặc thăm dò thị hiếu của khách hàng mà vì đó là những nơi PCPenny chưa kịp bén rễ đến. Bằng cách này, Sam Walton đã từng bước gầy dựng một thương hiệu thành công. Nếu đối đầu với PCPenny, hẳn lịch sử của Wal-Mart đã đi theo chiều hướng khác.

Dan Firestone, nhà sáng lập và là giám đốc điều hành của công ty thiết bị viễn thông Somera, cũng áp dụng chiến lược né tránh đối thủ cạnh tranh ở hai phương diện. Mặc dù biết rằng việc bán thiết

bị viễn thông cho nhóm khách hàng doanh nghiệp mang lại nhiều lợi nhuận hơn, nhưng ông vẫn lo ngại rằng khi rào cản xâm nhập thị trường khách hàng lớn giảm đi, thiết bị sẽ nhanh chóng trở thành hàng hóa thông dụng và Somera sẽ mất vị thế cạnh tranh đặc biệt. Hơn nữa, thị trường cơ sở hạ tầng viễn thông lúc ấy đang nằm trong tay nhiều doanh nghiệp khổng lồ như Lucent, Nortel và Cisco. Biết rằng đây là cuộc chiến khó khăn, Dan lèo lái doanh nghiệp sang lĩnh vực thiết bị viễn thông đã qua sử dụng - lĩnh vực không ai quan tâm đến. Dù thị trường này nhỏ hơn và các bộ tổng đài đã qua sử dụng trông không được ấn tượng, bắt mắt nhưng do có ít đối thủ nên Somera hưởng được tỷ suất lợi nhuận cao hơn.

Bằng cách này, Dan đã khai thác vùng đất trống trên thương trường và gây dựng Somera thành một tập đoàn viễn thông trị giá 200 triệu đôla. Giống như Sam Walton đã né tránh PCPenny, nếu Dan cố cạnh tranh với Nortel và Lucent ngay trên lãnh địa của đối thủ thì kết quả hẳn đã hoàn toàn đổi khác.

Cảm ơn 7-Eleven!

Khi Joe Coloumbe khởi đầu gầy dựng Pronto Markets ở miền Nam bang California năm 1958, loại hình cửa hàng tiện dụng còn tương đối mới mẻ. Quy mô của Pronto Markets còn khá khiêm tốn, nhưng công ty vẫn đứng vững do doanh thu tương đối ổn định. Năm 1967, trong một chuyến công tác đến Dallas, khi tình cờ nhìn thấy một cửa hàng 7-Eleven, Joe cảm nhận ngay mối nguy hiểm trước mắt. Không chỉ vì cửa hàng 7-Eleven tạo ấn tượng tốt hơn do có nhiều hàng hóa với giá hạ, mà Southland Corporation, chủ nhân của 7-Eleven, còn có tiềm lực tài chính rất mạnh. Pronto Markets chắc chắn sẽ gặp khốn khó một khi 7-Eleven đặt chân đến California. Việc này chắc chắn sẽ xảy ra, không sớm thì muộn.

Trong khi đang tìm ý tưởng để đối phó, Joe nhận ra có hai xu hướng hội tụ nhau. Trước Thế chiến thứ II, chỉ có 1% dân số Mỹ tốt nghiệp đại học. Với chính sách hỗ trợ cựu chiến binh của chính phủ, nên nhiều người đã tốt nghiệp đại học, vì vậy số dân có trình độ học thức ngày càng tăng cao. Xu hướng thứ hai là sự phát triển của ngành hàng không, có nghĩa là giờ đây nhiều người có thể đến những nơi mà thế hệ trước chỉ biết ước mơ, nơi đó họ được tiếp cận nền văn hóa mới, khám phá cuộc sống mới và cả thưởng thức những thức ăn mới. Joe nghĩ: "Nếu tìm ra cách dung hòa hai xu hướng này, mình sẽ trở nên giàu có". Ông hiểu rằng nếu muốn cạnh tranh thành công với 7-Eleven, Pronto Markets phải phát triển vượt tầm mức mạng lưới cửa hàng tiện dụng, phục vụ số

dân có học thức và khai thác niềm đam mê khám phá văn hóa mới. Joe chuyển Pronto Markets thành một khái niệm thương hiệu mới - Trader Joe's.

Để tạo ra nét quyến rũ mang phong cách du lịch khám phá những vùng đất lạ, Joe sử dụng gỗ cây tùng để lát nền các cửa hàng và tạo khung cảnh những chuyến phiêu lưu trên biển đầy ấn tượng. Quản lý cửa hàng được gọi là "thuyền trưởng", trợ lý được gọi "thuyền phó", và tất cả những "thuyền viên" đều mặc áo có hoa văn sặc sỡ đặc trưng của đảo Hawaii. Ông cũng áp dụng cách mua sắm mới. Thay vì bán cùng món hàng với giá như ở 7-Eleven, Joe tìm kiếm những mặt hàng hạ giá, rồi mua vào với số lượng lớn nhất mà khả năng tài chính cho phép.

Trong khi cửa hàng tiện dụng bán những loại sản phẩm thông thường như sữa, bánh mì và kẹo, chủng loại hàng hóa của Trader Joe's đa dạng và phong phú hơn, kể cả bít tất cho phụ nữ, đạn súng săn, đĩa nhạc...

Vào thập niên 1970, Joe kinh doanh thêm rượu vang, tiếp tục chiến lược lùng sục các thương hiệu rượu có giá hạ và mua với số lượng lớn để được giá thấp nhất. Cửa hàng ngày càng lớn mạnh và Trader Joe's trở thành mạng lưới cửa hàng chuyên bán thức ăn và rượu vang với giá hạ.

Vào năm 1987, Joe mời John Shields, bạn đồng môn cùng học Đại học Stanford, giữ chức giám đốc điều hành. Trước đó, John đã cùng tham gia tư vấn, soạn thảo chiến lược phát triển cho Trader Joe's ngay từ những ngày đầu thành lập nên không xa lạ gì với công ty. Khi chính thức nhận chức vụ điều hành, John nhận thấy một khó khăn tiềm ẩn khác - áp lực về giá cả.

Song song với hành trình tấn công vào thị trường khách hàng có trình độ học thức để né tránh 7-Eleven, "con tàu" Trader Joe's lại giong buồm tiến đến cạnh tranh với siêu thị. Cho dù lúc này Wal-Mart chưa bán hàng tạp hóa, nhưng có nhiều mạng lưới lớn khác đang bán hàng với số lượng lớn theo giá sỉ. Trader Joe's cũng đang bán hàng giá hạ, vì thế sẽ bị ảnh hưởng đáng kể về lợi nhuận. Nhận thấy nguy cơ đang đến gần, John lèo lái "con tàu" Trader Joe's né tránh đối thủ lần nữa.

Đã nhiều lần đến mua sắm ở Marks & Spencer - mạng lưới trung tâm bách hóa nổi tiếng ở Anh bán những thương hiệu riêng, John thật sự thích thú và nể phục ý tưởng này, ông quyết định nỗ lực tăng số lượng hàng hóa của Trader Joe's mang thương hiệu riêng.

Dưới quyền điều hành của John, ngày càng có nhiều mặt hàng mang thương hiệu riêng, hiện nay đạt mức 85% số mặt hàng bày bán (15% còn lại là bia và rượu vang), so với 14% tại siêu thị. Sản phẩm của Trader Joe's mang những tên nghe hấp dẫn đối với giới tiêu dùng Mỹ: Trader Giotto's, Trader Jacque's, và Trader Ming's.

Thêm một yếu tố giúp Trader Joe's thành công là ông không ngừng mở rộng và xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhà cung ứng khắp nơi. John giải thích: "Cần phải đầu tư nhiều trong việc tạo dựng mối quan hệ làm ăn với nhà cung ứng, phát triển sản phẩm và những công việc tương tự, vì thực sự đó là các khoản đầu tư sinh lời. Chiến lược này cũng tạo nên thế đứng vững chắc trên thương trường".

Để tạo bản sắc riêng, Trader Joe's áp dụng chiến thuật tìm kiếm và bổ sung vào kho tàng ẩm thực. Vài món hàng luôn được dự trữ để bày bán, và vài món khác thay đổi theo mùa, hoặc theo nguồn hàng. Lúc nào người tiêu thụ cũng có thể tìm thấy loại bánh mì tỏi mà người dân vùng Nam Á thường dùng, hoặc sản phẩm từ a-ti-sô hay từ quả mâm xôi... Một cửa hàng tiêu biểu của Trader Joe's thường bày bán khoảng 2.500 chủng loại hàng hóa, so với 25.000 loại hoặc nhiều hơn ở siêu thị. Tiêu chí kinh doanh của Trader Joe's là chỉ bán sản phẩm có chất lượng cao với giá hạ. Nếu không tìm được nguồn cung cấp sản phẩm với giá hạ hơn so với siêu thị, Trader Joe's sẽ không bán.

Tóm lại, bằng cách tránh đối đầu với 7-Eleven, Joe Coloumbe biến Pronto Markets thành Trader Joe's, phát triển ý niệm kinh doanh khi ông mở rộng mạng lưới bán hàng. Sau đó, John Shields một lần nữa lèo lái con tàu của mình né tránh sự cạnh tranh, mở rộng dòng sản phẩm có thương hiệu riêng thành dấu ấn của Trader Joe's hiện giờ. Cùng lúc, từ 27 cửa hàng dọc bờ biển miền Tây (các bang Washington, Oregon và California, nằm ven bờ Thái Bình Dương), ông mở rộng thành 174 cửa hàng khắp nước Mỹ trong vòng 10 năm, với doanh số hàng năm từ 132 triệu đô la tăng lên 2 tỉ đô la. Có nhiều yếu tố đóng góp vào thành công này, nhưng quan trọng hơn là cả khả năng lèo lái tránh cạnh tranh đối đầu bằng cách tạo dựng sắc thái đặc biệt của Trader Joe's; điều này đã khiến mọi người trở nên yêu quý và trung thành với thương hiệu.

Đi vòng quanh đối thủ cạnh tranh

Hai thập niên sau khi rời Đài Loan đến định cư ở Mỹ, Janie và Victor Tsao thành lập công ty riêng khi Victor đã 37 tuổi còn Janie đã 35 tuổi. Vì có mối quan hệ với nhiều công ty sản xuất ở Đài

Loan, nên hai vợ chồng quyết định sản xuất thiết bị mạng vi tính để cung cấp cho thị trường Mỹ.

Janie và Victor đều làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Nhưng thu nhập của Victor ổn định và cao hơn nên anh vẫn tiếp tục làm việc còn Janie thôi việc vào năm 1988 để chăm sóc hai con nhỏ và toàn tâm lo cho công ty trong thời kỳ phôi thai. Đến năm 1991, sau khi tích lũy được một số vốn, Victor nghỉ việc và đảm nhận chức vụ giám đốc điều hành; còn Janie, với vai trò phó chủ tịch phụ trách phát triển kinh doanh, chịu trách nhiệm mở rộng mạng lưới khách hàng trên toàn nước Mỹ.

Vì là công ty mới thành lập và tiềm lực tài chính còn mỏng, nên Janie và Victor tự biết mình không thể cạnh tranh nổi với Cisco - một đại gia trong ngành, nên hai người dồn mọi nỗ lực cho thị trường mạng gia đình.

Vào thời điểm này, hệ thống mạng gia đình hầu như chưa có mặt trên thị trường. Sản phẩm đầu tiên của họ là MultiShare, một thiết bị kết nối nhiều máy vi tính với một máy in. Với đà tăng trưởng chậm chạp nhưng chắc chắn, Janie và Victor tái đầu tư từ doanh thu, và dần dần khẳng định vị thế trên thương trường. Đến năm 1994, sau 6 năm làm ăn, cuối cùng Victor và Janie đã chính thức lĩnh lương của công ty. Lúc này công ty Linksys của họ có doanh số hàng năm 6,5 triệu đôla với 55 nhân viên. Sản phẩm của Linksys chủ yếu được bán qua các catalogue công nghệ cao như Black Box và PC Connection.

Linksys phát triển nhanh từ năm 1995, khi Microsoft phát hành Windows 95. Trước thời gian này, khách hàng sử dụng sản phẩm của Linksys phải cài đặt một phần mềm để nối các máy vi tính với nhau. Windows 95 có sẵn chức năng nối mạng, giúp người sử dụng có thể dễ dàng cài đặt ở nhà. Cùng lúc đó, Janie kiên trì thuyết phục các cửa hàng bán lẻ trưng bày sản phẩm Linksys. Janie và Victor tiếp tục phát triển thêm sản phẩm phần cứng dựa trên những phần mềm có sẵn trên thị trường, nhưng chú trọng vào dòng sản phẩm đơn giản và dễ sử dụng. Doanh số tăng vọt, đạt 21,5 triệu đôla năm 1996 và 32,1 triệu đôla năm 1997.

Theo đà phát triển của thị trường mạng băng thông rộng, sản phẩm của Linksys ngày càng đa dạng. Đến khi người tiêu dùng chuyển qua đường truyền cáp và mô-đem đường truyền thuê bao dạng kỹ thuật số DSL, Linksys ở vào vị thế thuận lợi để mở rộng dòng sản phẩm.

Bước ngoặt của Linksys là vào năm 2000. Trong nhiều năm, các nhà nghiên cứu thị trường đã tiên đoán sự bùng nổ của viễn thông băng rộng. Nhiều công ty dốc sức đầu tư theo chiều hướng này nhưng đã bị vỡ nợ vì điều tiên đoán đã không xảy ra. Khi thị trường dần phát triển, các nhà phân phối bán lẻ đề nghị Linksys sản xuất thiết bị cầu dẫn để giúp hộ gia đình đã có đường truyền cáp và mô-đem DSL có thể kết nối với mạng Internet. Lúc này, Cisco đã thống lĩnh thị trường thiết bị cầu dẫn, nhưng loại rẻ nhất có giá lên đến 500 USD; mà cách sử dụng lại phức tạp. Vẫn chú tâm vào thị trường gia đình, Victor kết hợp với các nhà sản xuất ở Đài Loan để phát triển một thiết bị cầu dẫn dễ sử dụng nhằm kết nối bốn thiết bị dùng trong gia đình. Sản phẩm của Linksys đi kèm một chương trình đơn giản hướng dẫn khách hàng cài đặt từng bước, và điểm đặc biệt nhất là giá chỉ có 199 USD. Doanh số bùng nổ lên đến mức 206,5 triệu USD.

Một câu chuyện thành công khác của Linksys phát sinh từ một tình huống tưởng như là tai họa. Lặp lại chiến lược né tránh cạnh tranh đối đầu, Linksys bán thiết bị cầu dẫn qua Canada trong khi các hãng điện tử khác bỏ qua thị trường này vì sợ không tương thích. Thế nhưng khi lô hàng thiết bị cầu dẫn đầu tiên được gởi đi, Linksys tới tấp nhận lời than phiền từ khách hàng. Thiết bị của họ không tương thích với hệ thống của Rogers, một doanh nghiệp viễn thông Canada. Victor vội gửi một nhóm nhân viên kỹ thuật đến Canada. Nhóm kỹ thuật này thuê bao hẳn một đường truyền DSL nối trực tiếp với phòng khách sạn họ ở. Sau vài tuần làm việc miệt mài tại khách sạn, nhóm nhân viên đã tìm ra nguyên nhân của vấn đề và biện pháp khắc phục. Việc thoát nạn lần này tạo thêm một lợi thế khác: Linksys được xem là nhà sản xuất duy nhất có thiết bị tương thích với hệ thống viễn thông của Canada. Linksys cầm chắc trong tay phần thắng khi tiến vào thị trường béo bở này.

Trong vòng 15 năm, Janie và Victor đã tạo dựng một công ty thành công trong lĩnh vực nối mạng gia đình. Quyết định tránh cạnh tranh đối đầu với Cisco của họ cuối cùng đã dẫn đến một bước ngoặt thú vị. Khi Cisco mở rộng sang lĩnh vực nối mạng gia đình vào năm 2003, họ quyết định mua lại Linksys với giá 500 triệu USD.

Mở mặt trận mới

Né tránh đối thủ không phải là chiến lược chỉ giới hạn trong thời gian khởi đầu. Một công ty đã vững vàng vẫn có thể sử dụng chiến lược này để cạnh tranh hữu hiệu thay vì đâm bổ vào đối thủ như

va vào một bức tường.

Khi Procter & Gamble (P&G) mua lại công ty sản xuất thức ăn cho thú cưng Iams vào năm 1999, họ đã làm lung lay PETCO và PETsMART - hai mạng lưới cửa hàng sản phẩm cho thú cưng đang chiếm lĩnh phần lớn thị trường thức ăn cho chó ở Mỹ. P&G quyết định tăng doanh thu bằng cách bán sản phẩm của Iams ở các cửa hiệu tạp phẩm và một số cửa hàng khác, khiến cho PETCO và PETsMART bị khốn đốn. Nguy cơ càng lớn hơn khi có tin Wal-Mart dự định cũng sẽ bày bán sản phẩm của Iams. Cũng như với nhiều mặt hàng khác, Wal-Mart đã là mạng lưới bán thức ăn cho thú cưng lớn nhất ở Mỹ.

Không lâu sau, PETCO và PETsMART còn nhận tin khác tệ hại hơn. Khi đi mua thức ăn cho thú cưng, khách hàng thường mua thêm những sản phẩm khác liên quan. Và dĩ nhiên nếu không có mục đích mua thức ăn cho thú cưng, họ sẽ không mua những sản phẩm liên quan đó.

Để chống lại việc Wal-Mart xâm lấn thị phần, hai mạng lưới cửa hàng thú cưng này áp dụng những chiến lược khác nhau. PETsMART quyết định bám trụ và chống đỡ bằng chiến lược "giá rẻ mỗi ngày". Còn PETCO thì ngược lại, tìm cách né tránh đối thủ tương tự như cách Trader Joe's tránh đối đầu với 7-Eleven. PETCO chỉnh đốn lại vị trí trên thương trường, chú trọng đến sản phẩm cao cấp cho thú nuôi mà Wal-Mart không quan tâm đến, và cung ứng những dịch vụ không tương thích với hệ thống bán hàng của Wal-Mart. Bằng cách áp dụng chiến lược "đánh vào nơi địch thủ vắng mặt", PETCO chấp nhận nhường thị phần vài loại sản phẩm cho Wal-Mart, đồng thời nỗ lực mở rộng qua những lĩnh vực mà Wal-Mart không làm được.

Wal-Mart có thể bán thức ăn cho chó Old Roy và Iams, nhưng họ không thể cung ứng dịch vụ chải lông, thú y, hoặc huấn luyện cho chó. Ngay cả nếu Wal-Mart có thể làm được, luật y tế cũng cấm mở những dịch vụ này tại nơi bày bán thực phẩm. Theo đà tiến lên, PETCO còn mở rộng thêm các mặt hàng cao cấp, từ trang phục, nhà trú mưa nắng đến hàng trăm món đồ chơi cho chó. Các cửa hiệu của PETCO cũng có dịch vụ tỉa cắt lông và móng, huấn luyện, nhận ký gởi, mua bán, thậm chí bày bán cá cảnh dành cho thú cưng,...

PETsMART nhanh chóng nhận ra tính hiệu quả của chiến lược này nên cũng áp dụng theo nhưng tập trung vào dòng sản phẩm và dịch vụ cao cấp. Họ lập chương trình hỗ trợ kỹ thuật cho chủ nuôi,

cử đội ngũ chuyên viên lành nghề giải đáp mọi thắc mắc của khách hàng. Cùng lúc, họ nâng cấp nhiều cơ sở cung cấp dịch vụ chăm sóc làm đẹp cho thú cưng. PETsMART còn tiến một bước xa hơn khi hợp tác với Bệnh viện Thú y Banfield (Banfield Animal Hospital) để mở trung tâm thú y tổng quát. Sự hợp tác này thật sự hiệu quả cho cả hai bên. Khi khách hàng mang thú cưng đến chữa trị, họ sẽ được các bác sĩ hướng dẫn mua sản phẩm cần thiết ở cửa hàng.

Với chiến lược mới, cả PETCO và PETsMART nhanh chóng thoát khỏi tình trạng sóng gió và trụ vững trở lại. Wal-Mart không còn là mối nguy hiểm nữa. Ngược lại, cả hai mạng lưới đều cải thiện tỷ suất lợi nhuận sau khi mất độc quyền đối với thức ăn cho thú cưng Iàm.

Đừng cạnh tranh trên lãnh địa của đối thủ

Ngoài việc tránh đối đầu dựa theo chiến lược, bạn cũng có thể tránh né về mặt địa dư. Khi thiết lập hãng hàng không easyJet năm 1995, Stelios Haji-Ioannou quyết định chọn phi trường Luton, cách London 50 km về hướng Bắc làm trung tâm hoạt động. Phi trường Heathrow hoặc Gatwick ở London thuận tiện hơn cho hành khách, nhưng cả hai phi trường này đều do British Airways kiểm soát và tính phí cao hơn. Luton ở xa hơn, nhưng Stelios biết chi phí thấp sẽ giúp tiết kiệm cho hành khách. Ông cũng hiểu rằng cạnh tranh với đối thủ trên lãnh địa của họ sẽ gặp nhiều khó khăn hơn.

Để thuyết phục hành khách chấp nhận một số bất tiện để khởi hành từ Luton, Stelios đặt giá vé 29 bảng Anh đi Glasgow một chiều với tiêu đề quảng cáo: "Đi Scotland với giá vé bằng một chiếc quần jeans." Nhiều người dự đoán rằng sẽ chẳng có ai chịu bay từ Luton cả. Thế nhưng, họ đã sai lầm. Giá vé hạ có sức hấp dẫn vô cùng lớn, ngay cả đối với giới doanh nhân. Thế là easyJet cất cánh thành công chuyến bay đầu tiên.

David Neeleman cũng áp dụng cùng chiến lược này khi thành lập JetBlue, với đội máy bay đến California qua ngã Long Beach thay vì phi trường quốc tế Los Angeles, và Oakland thay vì phi trường quốc tế San Francisco. Khi JetBlue ký thỏa thuận với Long Beach, đây chỉ là phi trường địa phương. Các hãng hàng không khác đều bay qua Los Angeles để tiện kết nối các chuyến bay. David Neeleman không làm như thế vì ông tin vào lợi thế của mình là giá vé hạ; hơn nữa ông không muốn phải cạnh tranh đối đầu với đối thủ ở Los Angeles.

Sau khi JetBlue bắt đầu hoạt động từ Long Beach và thiết lập một đầu cầu cho lộ trình hàng không giá hạ, hãng hàng không American Airlines mới nhận ra là họ cũng thực sự cần nhiều chuyến bay từ Long Beach. Nhưng ngay cả khi đã có một số bến đỗ ở Long Beach, American Airlines vẫn còn lỗ vì có cơ cấu chi phí cao hơn, trong khi JetBlue có được lợi nhuận vững chắc.

Chiến lược tránh né đối thủ cạnh tranh về địa dư không phải là mới lạ và nhiều người cho rằng đó là điều không thiết thực. Nếu Stelios quyết định thực sự cần thiết phải sử dụng phi trường Heathrow hoặc David Neeleman quyết định thực sự cần thiết phải sử dụng phi trường Los Angeles, thì họ sẽ cạnh tranh như thế nào với mấy ông lớn? Lúc đó, mỗi doanh nghiệp sẽ trở thành một con cá bé trong cái hồ đầy cá mập, và không doanh nghiệp nào có thể áp dụng giá vé hạ và bay xung quanh các đối thủ cạnh tranh khổng lồ.

Nguyên tắc này cũng có thể áp dụng cho các ngành công nghiệp khác. Đối với các nhà hàng ăn uống và cửa hàng bán lẻ, bí quyết thành công từ trước đến giờ vẫn phụ thuộc vào địa điểm. Thế nhưng cả Outback Steakhouse và Trader Joe's đều chọn địa điểm tránh xa khu vực đông dân. Vị trí này tuy làm khách hàng di chuyển bất tiện một chút nhưng ít tốn kém hơn. Cả hai thương hiệu này đều đã có tiếng tăm và có khách hàng trung thành, vì thế khu vực trung tâm không phải là điều tối quan trọng. Khi chọn vị trí ít tốn kém, họ có thể giữ chi phí điều hành ở mức thấp, tạo tỷ suất lợi nhuận cao sau khi đã san sẻ phần tiết kiệm chi phí cho khách hàng.

Chỉ nên liều lĩnh đúng chỗ

Khi bạn bị lép vế về tiềm lực tài chính hoặc nhân sự, tránh né là chiến lược khôn ngoan. Bạn đã thấy khi tránh cạnh tranh với 7-Eleven và sau này với các siêu thị, Trader Joe's đã phát triển và dần cải thiện, trở thành một mạng lưới bán lẻ có phong cách hoàn toàn mới.

Khi PETCO và PETsMART đối diện với thảm họa, họ tránh cuộc chiến khắc nghiệt với Wal-Mart bằng cách chú trọng đến mặt hàng cao cấp và tạo thêm dịch vụ độc đáo, nhờ đó đã gia tăng lợi nhuận. Tình thế khó khăn và tính cạnh tranh khốc liệt đã tạo cơ hội cho họ chuyển đổi theo chiều hướng thuận lợi.

Cũng như Outback Steakhouse và Trader Joe's, easyJet và JetBlue đã đi ngược lại những kinh nghiệm kinh doanh bằng cách chấp

nhận những bất tiện để chọn địa điểm ít tốn kém nhằm giữ chi phí thấp.

Hãy nhận biết điểm mạnh cũng như điểm yếu của bạn để chọn chiến lược cạnh tranh giúp bạn giành phần thắng trong cuộc chiến với những đối thủ khổng lồ.

Chương 3
Đòn bẩy ý tưởng

Hầu như các công ty đều bị giới hạn về vấn đề nguồn lực. Mức độ doanh thu tăng phụ thuộc vào nguồn lực tài chính, thời gian và nhân lực mà công ty có khả năng cung cấp. Trên thực tế, nhiều công ty đang trên đà phát triển thường lâm vào tình trạng khó khăn về dòng tiền vì lúc nào họ cũng cần có thêm tiền để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng. Nếu bước ra khỏi lối mòn và nhìn lại vấn đề theo một góc khác, bạn sẽ thấy điều này không hẳn lúc nào cũng đúng. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có thể huy động tất cả đối thủ cạnh tranh để họ tiếp thị và tiêu thụ sản phẩm cho bạn? Hoặc thậm chí sản xuất sản phẩm cho bạn? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có thể gia tăng doanh thu lên 1% mà không cần bỏ thêm đồng nào để mua nguyên vật liệu hoặc thiết bị, hoặc không phải trả thêm một ngày công nào? Những điều đó chính là đòn bẩy ý tưởng.

Nguyên tắc của đòn bẩy khá đơn giản. Cũng giống như dùng kích để nâng chiếc xe lên thì dễ hơn là dùng sức người, đòn bẩy tiềm lực có thể giúp bạn phát triển thương hiệu và gia tăng doanh thu mà không cần mở rộng quá mức quy mô của công ty. Ví dụ thường thấy của đòn bẩy là việc nhượng quyền kinh doanh (franchising). Thay vì tự phát triển bằng nội lực, McDonald dùng đòn bẩy thương hiệu để nhượng quyền kinh doanh cho hàng ngàn người khắp thế giới mở nhà hàng. Ron Joyce cũng làm như vậy với Tim Hortons khi mở thêm nhiều cửa hàng theo phương thức nhượng quyền kinh doanh. Nguyên tắc này cũng đúng trong nhiều ngành công nghiệp khác. Tìm điểm tựa cho đòn bẩy có thể đem đến cho bạn lợi thế cạnh tranh trong những lĩnh vực mà bạn không ngờ tới.

Lực đòn bẩy trong chai

Jim Koch, chàng trai có tấm bằng MBA của Đại học Harvard, đã

làm nhiều người ngạc nhiên khi tuyên bố rằng anh sẽ rời bỏ công việc tư vấn với thu nhập 250 ngàn đô la mỗi năm để mở nhà máy bia. Năm 1984, anh thành lập công ty Boston Beer với số vốn 140 ngàn đô la từ tiền dành dụm, cộng thêm 100 ngàn đô la phần hùn của bạn bè, và với công thức nấu bia do ông tổ năm thế hệ trước của anh truyền lại. Jim còn khiến cho nhiều người ngạc nhiên và sửng sốt hơn khi anh đặt tên thương hiệu bia là Samuel Adams Boston Lager (gọi tắt là Sam Adams), và đưa ra một quyết định đi ngược nguyên tắc truyền thống, nhưng cuối cùng lại đóng vai trò chủ yếu cho sự thành công của anh.

Trước khi Jim thành lập Boston Beer, nước Mỹ thực sự chỉ có hai hãng bia tầm cỡ đa quốc gia: Anheuser-Busch và Coors, cùng một số cơ sở kinh doanh nhỏ. Hai hãng lớn sản xuất mỗi năm hàng triệu lít bia với chất lượng chấp nhận được nhưng không phải là loại ngon nhất. Các cơ sở nhỏ áp dụng phương pháp thủ công, nên bia có hương vị ngon nhưng số lượng hạn chế và chất lượng kém ổn định. Phần lớn các cơ sở nhỏ bị giới hạn về tài chính nên họ sử dụng thiết bị lạc hậu và gặp khó khăn trong việc đảm bảo chất lượng. Theo lời Jim: "Nghề nấu bia đòi hỏi tiêu chuẩn cao về vệ sinh và kiểm soát chất lượng của quy trình sản xuất. Bạn không thể làm bia bằng loại thùng lấy từ trại bò sữa và sử dụng dây chuyền dùng để đóng chai nước soda".

Với Sam Adams, Jim muốn tạo nên một loại bia có chất lượng cao, ổn định và sản xuất với số lượng lớn. Vì chất lượng là yêu cầu chính yếu, tiếp theo mới là mức tăng trưởng, thì việc phải xây dựng nhà máy mới và đầu tư vào thiết bị hiện đại là một giải pháp hợp lý. Nhưng anh lại quyết đinh khoán toàn bộ khâu sản xuất bia cho người khác để dồn sức cho việc đảm bảo chất lượng.

Tìm điểm tựa đòn bẩy cho chất lượng

Với lợi thế là nắm trong tay công thức nấu bia gia truyền và kinh nghiệm trong ngành sản xuất, Jim có ý niệm khá rõ ràng khi chọn người cộng tác. Anh bàn luận với cha, và cả hai liệt kê một danh sách các nhà máy bia có đủ dây chuyền để nấu bia theo công thức của thế kỷ 19 với hệ thống kiểm soát chất lượng hiện đại. Rồi anh tiếp xúc với các nhà máy bia và đưa ra lời đề nghị khác thường: anh mang đến công thức và nguyên vật liệu, họ chỉ việc gia công nấu bia cho anh. Dù đó là ý tưởng khác thường nhưng nhà máy bia Pittsburgh Brewing vẫn cảm thấy phấn khích. Nhà máy này hoạt động không hết công suất vì chỉ chạy máy hai ngày mỗi tuần. Hai bên nhanh chóng thỏa thuận, và bia Sam Adams tìm được nơi ra lò.

Jim giải thích: "Điểm tựa đòn bẩy là công thức, nguyên vật liệu, và sự chú tâm trong dây chuyền nấu bia".

Chiến lược của Jim là tìm điểm tựa đòn bẩy cho chất lượng. Vì không phải bận tâm với dây chuyền sản xuất và bảo dưỡng thiết bị, nên anh dồn sức tập trung vào những vấn đề liên quan đến chất lượng bia. Đích thân anh tuyển chọn mỗi mẻ nguyên liệu. Hằng năm, Jim đều cùng chuyên viên nấu bia đến châu Âu, xem xét hàng trăm chuyến hàng của nông dân để chọn loại hoa bia tốt nhất. Anh nhận thấy chất lượng ở mỗi nông trại thay đổi từng năm. Một cách duy nhất để đảm bảo chất lượng là phải đích thân chọn nguyên liệu tốt nhất.

Chất lượng bia có thể bị ảnh hưởng khi khoán sản xuất, nhưng Jim rất rõ ràng: "Nếu họ làm không đúng, tôi sẽ ngưng cộng tác. Bia của tôi chiếm phần lớn trong dây chuyền sản xuất của họ, vì thế nếu tôi rút lui thì họ cũng mất lợi nhuận. Công nhân cũng biết rằng nếu họ làm việc không nghiêm túc buộc tôi phải rút lui, thì họ sẽ mất công ăn việc làm".

Tuy thế, Jim không phó mặc sự việc cho may rủi. Jim muốn giải phóng chuyên viên nấu bia khỏi những công đoạn không liên quan đến chất lượng bia. Thông thường, một chuyên viên nấu bia ngoài nhiệm vụ giám sát trực tiếp quá trình sản xuất, còn phải phụ trách thêm việc bảo dưỡng thiết bị, điền mẫu dữ liệu và báo cáo, đặt hàng nguyên vật liệu, lên lịch sản xuất, quản lý công nhân, và đảm bảo khi bia đạt đến công đoạn cuối cùng là đã có sẵn thùng chứa. Đây là những công việc thường nhật cần thiết để vận hành nhà máy bia nhưng không hề liên quan đến chất lượng bia. Jim giải thích: "Chuyên viên nấu bia không thể làm những việc như thế. Nhiệm vụ duy nhất của họ là đảm bảo nguồn bia dồi dào với chất lượng cao chảy từ nhà máy đến cốc của người tiêu dùng".

Boston Beer tăng trưởng 40% khi thương hiệu bia Sam Adams thu hút được một số đông khách hàng trung thành, và cuối cùng trở thành dòng sản phẩm chính của công ty Pittsburgh Brewing. Sau đó, Jim hợp tác với các nhà máy bia ở các bang Oregon, Washington và New York, xây dựng mạng lưới cung cấp bia trên diện rộng.

Vài năm sau, khi Sam Adams đã trở thành một thương hiệu ổn định, Jim quyết định mua một nhà máy bia cho riêng mình. Anh chỉ thực hiện việc này sau khi công ty đã lớn mạnh về nhân lực cũng như tài chính, đủ khả năng đảm nhiệm mọi hoạt động hàng ngày của một nhà máy bia. Hiện giờ, phân nửa tổng sản lượng bia

là do Boston Beer tự sản xuất, phân nửa còn lại do các nhà máy hợp tác. Giao cho người khác sản xuất bia là yếu tố chủ chốt cho sự thành công của công ty - cả về chất lượng lẫn số lượng, và cuối cùng đã nâng Sam Adams thành thương hiệu ở tầm mức quốc gia.

Jim nói: "Trước khi Sam Adams ra đời, các cơ sở làm bia nhỏ mọc lên rồi lụi tàn do không đạt chất lượng ổn định. Khách hàng rất nhạy về vấn đề chất lượng. Chúng tôi có loại bia với hương vị ngon và ổn định, nên lôi kéo được nhiều khách hàng trung thành. Bạn có thể trở nên nghiện Sam Adams và hãy tin chắc lúc nào chúng tôi cũng có bia ngon cho bạn thưởng thức".

Tóm lại, bằng cách phối hợp công thức nấu bia truyền thống của thế kỷ 19 và phong cách quản lý hiện đại của thế kỷ 21, Jim đã tạo dựng Sam Adams thành thương hiệu có uy tín. Hiện giờ, mỗi năm Boston Beer tung ra thị trường 1,2 triệu thùng bia với doanh số hơn 250 triệu USD. Jim không thể tạo kết quả như thế qua cách thức theo lối mòn. Jim giải thích: "Bạn tìm thấy điểm tựa đòn bẩy ở chất lượng. Việc tự làm chủ cơ sở có thể cũng là điểm tựa, nhưng không phù hợp trong trường hợp này. Vì thế, bạn cần phải xác định ngay từ đầu đâu là điểm tựa đích thực".

Từ bánh vòng đến vòng tròn tiêu thụ

Phần lớn các cửa hiệu bán bánh vòng xem lò bánh, tiệm cà phê và cửa hàng bánh kẹo có bán bánh vòng là đối thủ cạnh tranh. Nhưng Krispy Kreme thì không. Dù đã đầu tư mạnh mẽ để thiết lập mạng lưới cửa hàng (con số cửa hàng gấp đôi mạng lưới nổi tiếng khác là Dunkin' Donuts), nhưng Krispy Kreme vẫn mở rộng mối quan hệ với đối thủ cạnh tranh, biến họ trở thành những "cộng tác viên ngoại vi" với mục đích cung cấp bánh vòng cho đối thủ của mình.

Mỗi cửa hàng Krispy Kreme đều tổ chức cho khách hàng tham quan quá trình sản xuất bánh vòng. Khách hàng rất ấn tượng khi được nhìn thấy trực tiếp công đoạn sản xuất bánh vòng: bột đi vào một đầu và bánh vòng đi ra đầu kia. Việc tạo dựng "sân khấu bánh vòng" tốn khá nhiều chi phí - khoảng 350 ngàn USD cho mỗi cơ sở sản xuất. Cộng thêm các chi phí mặt bằng và hoạt động khác, mức đầu tư cho mỗi cơ sở có thể lên đến 1,4 triệu USD.

Với mức độ đầu tư như thế, hẳn bạn sẽ nghĩ cả doanh nghiệp trao nhượng quyền lẫn các cơ sở nhận nhượng quyền phải tìm cách khư khư bảo vệ lãnh địa của họ. Thế nhưng, bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng mỗi cơ sở của Krispy Kreme đều có mạng lưới bán sỉ sinh

động, giao hàng tận nơi cho siêu thị, cửa hàng bánh kẹo, cửa hàng tiện dụng, và ngay cả nhà ăn trong trường đại học. Bạn có thể đặt câu hỏi: Nếu khách hàng mua được bánh vòng Krispy Kreme ở cửa hiệu tạp phẩm hay siêu thị, có cần thiết phải đầu tư cao vào các cửa hàng Krispy Kreme không?

Nếu xem xét yếu tố công suất dư thừa, bạn sẽ hiểu tại sao chiến lược bán hàng gián tiếp của Krispy Kreme là hoàn toàn hợp lý. Nếu máy bay còn một ghế trống hoặc khách sạn còn một phòng chưa có người đặt , lợi nhuận sẽ giảm sút. Đối với Krispy Kreme, tình trạng cũng tương tự. Mỗi cửa hàng của Krispy Kreme sản xuất từ 50.000 đến 100.000 bánh vòng mỗi ngày - vượt quá khả năng tiêu thụ của cửa hàng.

Scott Livengood, giám đốc điều hành của doanh nghiệp, giải thích: "Ngoài giờ tiêu thụ cao điểm, chúng tôi có công suất dư thừa. Công suất dư thừa là phần chi phí của doanh nghiệp. Thay vì lo tiêu diệt đối thủ cạnh tranh, chúng tôi biến họ trở thành cộng tác viên ngoại vi rồi sử dụng thời giờ nhàn rỗi để sản xuất và phân phối thêm bánh vòng cho họ sẽ giúp tăng lợi nhuận của doanh nghiệp". Krispy Kreme đã sử dụng đòn bẩy cơ hội để thu hút đối thủ tiêu thụ hàng thêm cho doanh nghiệp.

Dù có người cố chấp vẫn cho rằng bán sản phẩm qua siêu thị và cửa hàng tiện dụng sẽ khiến doanh thu của những cửa hàng chính sẽ bị thiệt hại, nhưng bạn hãy xem qua số liệu kinh doanh của Krispy Kreme. Một cơ sở trung bình của Krispy Kreme có doanh số hàng năm gần 3 triệu USD. Dù chỉ có 276 cửa hàng trên toàn nước Mỹ vào năm 2003, Krispy Kreme chiếm 25% thị phần của bánh vòng bán ở siêu thị và cửa hàng tiện dụng.

Krispy Kreme sản xuất hàng năm khoảng 2 tỉ chiếc bánh vòng bán qua 276 cửa hàng (tức mỗi cửa hàng hơn 7 triệu chiếc bánh). Trong khi đó, 3.600 cửa hàng của Dunkin' Donuts trên toàn nước Mỹ sản xuất hàng năm 2,1 tỉ chiếc bánh vòng (tức mỗi cửa hàng chỉ hơn nửa triệu chiếc bánh). Các cửa hàng được nhượng quyền của Dunkin' Donuts cho rằng đây là sự so sánh khập khiễng vì họ không phân phối bánh vòng mà bán trực tiếp cho người tiêu dùng qua hệ thống cửa hàng của họ. Nhưng rõ ràng bằng cách kết hợp các đối thủ cạnh tranh tạo thành vòng tròn tiêu thụ, Krispy Kreme đã thành công khi sử dụng đòn bẩy đầu tư và mở rộng thị phần của mình.

Tự tin với quần lót

Năm 1985, chàng trai 27 tuổi Nicholas Graham (Nick) rời bỏ thành phố Calgary ở Canada để chuyển đến San Francisco. Sự nghiệp chơi nhạc rock không đủ nuôi sống anh. Một lần khi không đủ tiền để mua loại cà vạt đang là thời trang thịnh hành, anh quyết định sản xuất loại cà vạt như thế và gửi bán trong thành phố. Anh đến gặp một khách hàng ở Macy's West để trình bày mẫu cà vạt, kể cả những mẫu có hoa văn quái lạ. Lúc đó, Madonna đang phổ biến loại quần lót của nam giới, và giới trẻ thì bắt đầu trào lưu mặc quần cộc ra ngoài y phục. Người khách hàng ở Macy's West nói rằng hoa văn trên một trong những mẫu cà vạt của Nick có thể tạo ra mẫu quần đùi ấn tượng. Anh quyết định làm theo gợi ý của cô, và Công ty JOE BOXER đã ra đời.

Nick có những ý tưởng rất lập dị, khác thường, điều này về sau đã trở thành dấu ấn riêng cho JOE BOXER. Năm đầu tiên, Nick dự định sẽ hốt bạc với mẫu quần đùi in hình tờ 100 đô la. Một người hàng xóm tình cờ thấy mẫu thiết kế in lụa của Nick trong thùng rác, và thông báo với cảnh sát. Ngày hôm sau, nhân viên mật vụ Mỹ đến điều tra vì nghi ngờ anh làm tiền giả. JOE BOXER bất ngờ tạo ra tin tức nóng hổi cho giới truyền thông. Tất cả các tờ báo địa phương và vài hãng thông tấn loan tin rằng nhân viên liên bang đã tịch thu hàng ngàn chiếc quần đùi in hình tờ 100 đô la và chất đống đốt bỏ. JOE BOXER bỗng nhiên trở nên nổi tiếng và dần dần tạo một thương hiệu mà ai cũng biết đến.

Yếu tố giúp sản phẩm JOE BOXER bán chạy là do hoa văn lập dị, có tính đùa cợt nhưng không xúc phạm ai. Nổi bật là mẫu quần đùi có gắn chữ phản quang trong bóng tối, mang dòng chữ "No, No, No" (ý phản đối) khi đèn bật sáng và "Yes, Yes, Yes" (ý thuận lòng) khi đèn tắt. Mẫu gây ấn tượng nhất là một khuôn mặt tươi cười trên quần với cái lưỡi thè ra. Sáng kiến hài hước như thế khiến cho giới trẻ rất thích thú.

Tốc độ phát triển của công ty tỷ lệ thuận với mức độ lập dị của Nick. Vào năm 1993, anh gửi tặng Tổng thống Clinton 100 chiếc quần đùi để kỷ niệm 100 ngày nhậm chức. Tấm thiệp đính kèm ghi: "Nếu ông định thay đổi đất nước, ông nên thay đổi quần lót". Năm sau, Nick và Richard Branson, giám đốc điều hành của hãng hàng không Virgin Airways, cũng nổi tiếng vì những trò đùa kiểu như tổ chức màn trình diễn thời trang quần lót trên các chuyến bay dân dụng. Công ty còn mở rộng thêm dòng sản phẩm bằng loại quần áo lót dành cho phụ nữ lấy tên JOE BOXER Girlfriend, và cho trẻ em lấy tên JOE BOXER Kids.

Đến năm hoạt động thứ 10, JOE BOXER đã trở thành một hình

tượng văn hóa mới trong xã hội Mỹ. Madonna, siêu sao nhạc pop nóng bỏng đã khởi đầu cho xu hướng thời trang mới, mặc bộ pyjama của JOE BOXER trong phim *Truth or Dare*. Mẫu quần đùi của JOE BOXER cũng được đưa vào phim ảnh.

Đến năm 2001, mặt hàng áo ngủ của JOE BOXER dành cho thanh thiếu niên chiếm vị trí số một trên thị trường Mỹ, và cũng là sản phẩm có tốc độ tăng trưởng cao nhất đối với loại quần áo lót màu trắng. Nick Graham đã tạo nên điều thần kỳ khi xây dựng thương hiệu hài hước, có ma lực hấp dẫn với mức tăng trưởng 25% mỗi năm, mà không cần phân bổ ngân sách quảng cáo. Với người đi đầu như Nick Graham thì cần gì phải tiêu tốn cho quảng cáo?

Khi đường may bị sứt chỉ

Sau khi đã đạt mức tăng trưởng thần kỳ, JOE BOXER có dấu hiệu chững lại. Nick giao quyền điều hành cho nhân viên dưới quyền, còn mình đi khắp nơi để quảng bá sản phẩm bằng những trò đùa hài hước. Lúc này, sản phẩm của công ty không dừng lại ở mẫu quần áo lót truyền thống, mà liên tục tung ra thị trường những mặt hàng mới. Năm 2000, JOE BOXER có 150 nhân viên và doanh số 100 triệu USD, nhưng chi phí tăng không kém doanh thu, và có nguy cơ vượt tầm kiểm soát. Đã bắt đầu phát sinh những khó khăn không thể khống chế, dẫn đến món nợ 13 triệu đô la. Nick quyết định bán JOE BOXER cho các ngân hàng đầu tư, nhưng không ai đồng ý mua.

Năm 2001, JOE BOXER phạm một sai lầm nghiêm trọng. Nhóm nhân viên quản lý do Nick mới tuyển dụng đã quyết định chấm dứt nhượng quyền sản xuất cho mặt hàng đồ lót nữ giới vì muốn JOE BOXER tự sản xuất dòng hàng này. Tuy vậy, hợp đồng nhượng quyền không quy định điều khoản chấm dứt rõ ràng nên doanh nghiệp bị chấm dứt hợp đồng khởi kiện. Tòa án ủng hộ lập luận của họ, phán quyết JOE BOXER vi phạm hợp đồng và phải bồi thường 3 triệu đô la.

JOE BOXER đang gặp khó khăn về tài chính lại phải oằn mình dưới gánh nặng nợ nần nên không có khả năng trả khoản bồi thường. Nick lại tiếp tục tìm kiếm người mua JOE BOXER để tìm lối thoát nhưng không ai đáp ứng. Nội bộ công ty có quá nhiều vấn đề cần giải quyết, và phương thức kinh doanh có quá nhiều rủi ro.

Giải cứu JOE BOXER

Vị cứu tinh của Nick là Bill Sweedler, giám đốc điều hành của

Wingsong Allegiance, một doanh nghiệp nhận nhượng quyền sản xuất trang phục ở bang Connecticut. Trước đây, Bill đã từng làm việc ở một công ty thời trang nên anh có chút ít kinh nghiệm kinh doanh. Vào đầu thập niên 1990, anh cùng cha thành lập Công ty Wingsong Allegiance. Kế hoạch ban đầu của họ là thuê các cơ sở ở vùng Caribê để gia công sản xuất quần áo nhờ giá thành rẻ và quan hệ mậu dịch thuận lợi, rồi nhập khẩu vào nước Mỹ. Lợi nhuận thu được không cao nên họ muốn chuyển hướng. Thay vì sản xuất gia công, Wingsong Allegiance hợp đồng nhượng quyền các thương hiệu khác, tự sản xuất rồi gửi bán sản phẩm ở các trung tâm bách hóa.

Chiến lược mới đạt thành công hơn, nhưng Bill nhận ra rằng khoản chi lớn nhất của Wingsong Allegiance là phí nhượng quyền. Anh muốn có thương hiệu cho riêng mình, nên để tâm nghe ngóng. Khi nghe thông tin các ngân hàng đầu tư đang định giá JOE BOXER, Bill cũng quan tâm đến.

Khi anh đến San Francisco vào một buổi chiều thứ Sáu để nói chuyện với Nick, JOE BOXER đã soạn xong thông cáo báo chí về việc tuyên bố phá sản. Bill thuyết phục họ đợi đến ngày thứ Hai để hai bên có thể bàn bạc các phương án. Dù cho JOE BOXER đang ở vị trí chông chênh, Bill vẫn nhận ra cơ hội tiềm ẩn: JOE BOXER đã tạo tiếng vang và có thị trường nhất định ở Mỹ. Những yếu tố này đáp ứng giấc mơ về một thương hiệu ổn định bấy lâu của anh, cộng với niềm tin rằng mình đủ khả năng để vực dậy JOE BOXER, nên anh lập tức mua JOE BOXER và trở thành giám đốc điều hành chính.

Một trong những việc đầu tiên anh làm là tiếp xúc với Kmart để thảo luận về hợp đồng nhượng quyền. Vào lúc này, Kmart đang trên đà đi lên, và Martha Stewart vừa gia hạn hợp đồng nhượng quyền với họ. Bill biết rằng nếu ký được hợp đồng lớn với Kmart, Target hoặc Wal-Mart, anh có thể mở rộng thương hiệu nhanh hơn là gửi bán ở các trung tâm bách hóa. Bill đề nghị ký một hợp đồng độc quyền với Kmart cho thương hiệu mới “Republic of Joe”. Nhưng Kmart muốn được độc quyền thương hiệu JOE BOXER, và Bill trả lời: "Không thể được!". Cuộc thương lượng chấm dứt sau đó.

Hai ngày sau, đại diện của Kmart gọi lại và hỏi "Anh muốn bao nhiêu?". Đó là câu hỏi khiến cho quả tim của doanh nhân nào cũng đập thình thịch. Hai bên nhanh chóng thương lượng để đạt thỏa thuận cuối cùng.

Theo mô hình kinh doanh truyền thống, Bill phải tiếp xúc từng trung tâm bách hóa và mạng lưới bán lẻ, thuyết phục mỗi nơi bày bán sản phẩm của JOE BOXER. Tiếp đó, anh phải chuẩn bị tăng dây chuyền sản xuất, thêm vốn đầu tư, giám sát các công đoạn sản xuất, phân phối sản phẩm đến những cơ sở bán lẻ khác nhau, và giải quyết vô số những công việc điều hành. Đó cũng chính là con đường đưa JOE BOXER của Nick Graham lâm vào cảnh khốn đốn.

Với mô hình kinh doanh mới, Bill đã làm thay đổi diện mạo của JOE BOXER. Trong vòng 4 tháng sau khi mua lại JOE BOXER, Bill ký hợp đồng nhượng quyền cho Kmart. Hai bên cùng có lợi. Kmart độc quyền có thương hiệu của JOE BOXER giúp tăng uy tín của sản phẩm bày bán. JOE BOXER được lợi thế nhờ hệ thống phân phối rộng rãi đến các cửa hàng của Kmart với trên 130 triệu lượt khách hàng mỗi năm. JOE BOXER cũng tiết kiệm được chi phí quảng cáo và tiếp thị vì đó là trách nhiệm của Kmart. Theo Jim Adamson, giám đốc điều hành của Kmart, doanh thu từ sản phẩm JOE BOXER vượt xa mức mong đợi và là sản phẩm thành công ấn tượng nhất trong lịch sử của mạng lưới bán lẻ này.

Hãy mở rộng thương hiệu - Không mở rộng công ty

Ngoài việc cung ứng sản phẩm của JOE BOXER đến 2.100 cửa hàng Kmart trong một giai đoạn ngắn, Bill còn đẩy ý niệm đòn bẩy tiến thêm một bước. Theo hợp đồng, chính Kmart - chứ không phải JOE BOXER - nhận trách nhiệm sản xuất. Cách làm này đã giúp Bill đã xóa bỏ một khoản chi phí hoạt động khổng lồ. Giờ đây, JOE BOXER không còn phải lo mua nguyên vật liệu, sản xuất và vận chuyển thành phẩm.

Khi được giải phóng khỏi mọi rắc rối về điều hành, đội ngũ nhân viên của Bill tập trung toàn bộ tâm trí vào việc phát triển sản phẩm mới và quản lý thương hiệu. Với mô hình mới, doanh thu hằng năm của JOE BOXER cao hơn nhưng chi phí điều hành thấp hơn. Hiện giờ, cả công ty JOE BOXER chỉ có 15 người, so với 150 người trước kia.

Tóm lại, bằng cách mua lại một thương hiệu có tiếng tăm nhưng gặp khó khăn và sử dụng đòn bẩy dựa trên thế mạnh của thương hiệu này, Bill đã vực dậy và chuyển JOE BOXER đi theo một chiều hướng hoàn toàn mới. Quyết định vô cùng rủi ro này lại là một chiến lược khôn ngoan. Như lời Bill nói: "Nếu bạn đứng ở một vị trí quá an toàn, bạn không thể tiến xa".

Đi tìm điểm tựa đòn bẩy

Trước khi Jim Kock xuất hiện trên thương trường, mọi người đều tin rằng phải đích thân tham gia trực tiếp vào quy trình nấu bia thì mới kiểm soát được chất lượng bia. Nhưng Jim Kock đã làm mọi người thay đổi cách nhìn khi gây dựng thành công công ty Boston Beer trị giá 200 triệu USD và thương hiệu Sam Adams uy tín bằng cách tập trung vào điểm tựa đòn bẩy của chất lượng, thay vì cố tự mình lo toan mọi việc.

Bằng trực giác, Bill Sweedler đã thấy được sức mạnh cũng như những hạn chế của thương hiệu JOE BOXER. Chính vì vậy, khi mua lại JOE BOXER, Bill đã đưa công ty thoát ra khỏi ranh giới truyền thống bằng cách tạo nên một cơ cấu hoạt động nhằm tăng doanh thu và đơn giản hóa hệ thống quản lý.

Krispy Kreme đưa sản phẩm bánh vòng đến với khách hàng qua những kênh tiêu thụ "ngoại vi" vốn có vị thế cạnh tranh trực tiếp với công ty như lò bánh, siêu thị và cửa hàng tiện dụng. Thực ra đây là những nỗ lực khuyến khích sự cạnh tranh và tăng doanh thu của Krispy Kreme.

Nếu bạn muốn làm cho một ý tưởng thực sự lớn mạnh, hãy tìm điểm tựa đòn bẩy. Với điểm tựa đòn bẩy, bạn có thể "nâng" thương hiệu của công ty lên mà không phải bỏ ra chi phí quá nhiều hoặc mở rộng quá mức quy mô. Chính điểm tựa này sẽ khơi nguồn cho những ý tưởng kinh doanh của bạn.

Chương 4
Không ngần ngại sao chép ý tưởng hay

Có vẻ như Fred Smith đã đưa ra một ý tưởng đầy sáng tạo khi thành lập công ty chuyển phát nhanh FedEx bằng cách sử dụng một trung tâm chuyển tiếp để phân phối bưu kiện trên toàn nước Mỹ. Thay vì chuyên chở một kiện hàng từ New York thẳng đến Boston, người ta sẽ chuyển qua Memphis, đưa lên một chuyến bay khác để chuyển đi tiếp. Phương pháp này rõ ràng là kém hiệu quả nếu chỉ có một giao dịch, nhưng lại có năng suất cực kỳ cao nếu có nhiều giao dịch trong cùng một mạng lưới.

Thật ra ý tưởng này không phải là mới lạ vì nó đã từng được áp dụng ở các tổng đài trung chuyển trong mạng viễn thông. Tuy nhiên FedEx đã tạo ra một bước đột phá khi áp dụng vào việc vận chuyển bưu kiện. Fred giải thích: "Chắc chắn là tôi đã không phát minh ra ý tưởng này. Hệ thống bưu điện ở Ấn Độ và hãng hàng không Delta Airlines đều đã áp dụng. Nhưng tôi là người tiên phong khi áp dụng nó vào lĩnh vực chuyển phát nhanh".

Những ý tưởng hay luôn cần được học hỏi. Điều quan trọng là bạn phải phát huy được tối đa tính hiệu quả và thành công của ý tưởng đó khi áp dụng vào lĩnh vực kinh doanh của riêng bạn.

Theo bước chân người tiên phong

Gary Hoover dự định mở một cửa hàng bán lẻ khi ông còn là nhân viên phân tích ngành bán lẻ cho Wall Street. Sau khi nghiên cứu và tổng hợp nhiều nguồn thông tin, ông nhận thấy hình thức siêu cửa hàng sẽ là một ý tưởng có tính đột phá trong ngành dịch vụ bán lẻ. Hình thức này tập trung giới hạn vào một lĩnh vực sản phẩm chứ không mở rộng như cửa hàng bách hóa, nhưng những

cửa hàng sẽ có mặt bằng rộng, thông thoáng bày bán nhiều mẫu mã và chủng loại khác nhau. Càng nghiên cứu ý tưởng này, ông càng thêm tin tưởng vào tính hiện thực và khả thi của nó trong tương lai.

Người khởi đầu cho ý tưởng này là Charles Lazarus với siêu cửa hàng Toys "R" Us đặt tại Washington, D.C., chuyên kinh doanh đồ chơi trẻ em với giá rẻ. Ông đã tạo nên một hiện tượng và dần trở thành công ty lớn nhất trong lĩnh vực kinh doanh đồ chơi. Chứng kiến sự lớn mạnh của Toys "R" Us, Gary muốn tìm hiểu về công ty này. Vì đây là công ty cổ phần, mọi số liệu đều được công khai nên ông có thể hiểu được mô hình và cơ cấu tổ chức của nó.

Dù hình thức siêu cửa hàng lúc đó chỉ mới áp dụng trong lĩnh vực đồ chơi, nhưng ông vẫn tin rằng nó sẽ lan rộng và thành công ở những lĩnh vực khác. Rồi ông liệt kê thử một danh sách những lĩnh vực bán lẻ khác như: phụ tùng ô tô, dịch vụ và vật liệu xây dựng, sách, băng đĩa nhạc và dụng cụ thể thao. Và sau bảy năm liên tục nghiên cứu và tìm hiểu cơ hội, Gary đã chọn sách làm lĩnh vực kinh doanh của mình vì ông vốn là người đam mê sách.

Trong một lần tham dự hội chợ sách, ông nghe nhiều lời than thở về viễn cảnh u ám của ngành kinh doanh sách. Những người làm sách đưa ra những con số thống kê cho thấy các phương tiện nghe nhìn hiện đại đã làm giảm dần thói quen đọc sách của mọi người. Đa số ý kiến nhất trí rằng ngành xuất bản và kinh doanh sách không có tương lai.

Gary vẫn vững tin vào quyết định của mình: "Tôi không hiểu sao mình vẫn lạc quan khi nghe những thông tin tệ hại như thế. Tôi cảm thấy phấn khích vì không ai nghĩ đến ý tưởng siêu cửa hàng. Vì vậy, tôi tin mình đang nắm trong tay lợi thế chiến thắng".

Với động lực mạnh mẽ, Gary nhanh chóng bắt tay vào việc tìm kiếm khoản đầu tư 3 triệu USD để mở một siêu cửa hàng đầu tiên. Thế nhưng ai cũng cho rằng đây là một ý tưởng phi hiện thực. Điều này buộc ông phải điều chỉnh lại kế hoạch. Dù kế hoạch không suôn sẻ như mong muốn nhưng sự điều chỉnh này ít nhất đã đem lại 300 ngàn USD tiền vốn đầu tư ban đầu.

Sau khi đã có vốn trong tay, ông phải cân nhắc đến địa điểm để mở cửa hàng đầu tiên. Ông muốn tìm một thành phố mà tỷ lệ đọc sách của người dân cao nhưng có chi phí không quá đắt đỏ. Ông liệt kê ra bốn thị trấn nhỏ nhưng có trường đại học lớn: Ann Arbor, Madison, Research Triangle Park, và Austin. Cuối cùng ông

chọn Austin, nơi có trường Đại học Tổng hợp bang Texas, và mở cửa hàng đầu tiên năm 1982.

Góp nhặt thành công

Khi chính thức nhập cuộc, Gary áp dụng phương thức cốt lõi của Toys "R" Us: số lượng khổng lồ và giá thành hạ. Lúc này, B. Dalton Bookseller và Waldenbooks đang chiếm lĩnh thị trường với hàng trăm hiệu sách đặt trong các trung tâm bách hóa. Gary đã làm cuộc đột phá khi cửa hàng Bookstop đầu tiên có diện tích sử dụng lên đến 1.000 m2. Ông cũng có sáng kiến mỗi ngày giảm giá cho một số tựa sách. Cũng theo cách của Toys "R" Us, khi Bookstop lớn mạnh, Gary thiết lập ba trung tâm phân phối ở các bang Florida (miền Đông), Texas (miền Trung - Nam) và California (miền Tây) để phục vụ khắp nước Mỹ.

Gary đồng thời triển khai những ý tưởng hay mà ông góp nhặt ở các lĩnh vực khác. Một hiệu sách điển hình thường có lối đi chính giữa, còn Bookstop của ông để một khoảng trống hình trái xoan ở giữa, theo mẫu thiết kế vay mượn của siêu thị. Gary cho trưng bày sách best seller ở phần cuối, sách thiếu nhi và tạp chí ở hai bên. Với cách sắp xếp này, khách hàng được "dẫn dụ" đi khắp cửa hàng. Ông cũng thích thú với ý tưởng của cửa hàng điện tử gia dụng Radio Shack: lưu trữ tên và địa chỉ của khách hàng để tiếp thị thêm sau này. Nhưng ông không muốn làm phiền khách hàng khi họ đang tìm kiếm sách trong cửa hiệu, nên ông nghĩ ra cách mới: tặng khách hàng một phiếu giảm giá 10% cho quyển sách mua kế tiếp nếu họ điền tên và địa chỉ vào phiếu. Bookstop cũng thu thập thông tin về tựa sách khách hàng mua và số lần mua sách. Ông là người đầu tiên thiết lập thẻ khách hàng trung thành trong lĩnh vực kinh doanh sách.

Bằng cách góp nhặt ý tưởng hay từ nhiều ngành nghề khác nhau và áp dụng vào lĩnh vực kinh doanh của riêng mình, Gary đã gầy dựng Bookstop thành doanh nghiệp bán lẻ sách lớn thứ tư trên toàn nước Mỹ. Năm 1989, Barnes & Noble mua lại Bookstop và Bookstop trở thành phần chủ lực trong mạng lưới siêu cửa hàng của Barnes & Noble.

Những ý tưởng hay luôn cất cánh

Khi Gordon Bethune nhận chức vụ điều hành Continental Airlines, hãng hàng không này đang rơi vào tình trạng sắp phá sản. Sau 10 năm lo giảm chi phí, từng đời ban quản trị đã cắt tiền lương, sa thải nhân viên, làm phật lòng hành khách, và khiến tinh

thần làm việc của mọi người xuống đến mức thấp nhất. Continental Airlines đang đứng vị trí cuối cùng trong bảng xếp hạng theo chỉ tiêu khởi hành đúng giờ. Các chuyến bay của Continental Airlines thường đến quá muộn khiến hành khách không thể đi tiếp chuyến bay kết nối tiếp theo. Vì thế, mỗi năm Continental Airlines phải chi 5 tỷ USD để giải quyết vấn đề này. Khi chính thức nhận nhiệm vụ, Gordon Bethune hiểu rằng hai việc trước tiên ông phải làm là vực dậy tinh thần làm việc của nhân viên và khẩn trương ngăn chặn nạn chảy máu tài chính.

Đầu tiên, Gordon tuyên bố ông sẽ thưởng mỗi nhân viên ở bất kỳ cấp nào 65 USD cho mỗi lần Continental Airlines đứng ở 5 hạng đầu trong bảng xếp hạng hàng tháng theo tiêu chí khởi hành đúng giờ. Đó là một mục tiêu rõ ràng, cụ thể và phù hợp vào lúc này. Gordon nghĩ mục tiêu đơn giản và gắn với lợi ích sẽ thôi thúc mọi người làm việc. Điều quan trọng không kém là việc này sẽ giúp phục hồi lòng hãnh diện và tinh thần tập thể trong toàn công ty.

Trong vòng một tháng, Continental Airlines vươn từ hạng chót lên hạng tư trong bảng xếp hạng. Tất cả nhân viên đều nhận được tiền thưởng trực tiếp bằng ngân phiếu 65 USD, không phải cộng vào tiền lương cuối tháng. Tháng tiếp theo, Continental Airlines vươn lên hạng nhất. Số tiền thưởng tổng cộng 2,5 tỉ USD, vẫn còn kém xa so với 5 tỉ USD do máy bay đến trễ.

Sau thời gian liên tục nằm trong 5 hạng đầu, Gordon thay đổi chế độ thưởng: mức thưởng sẽ là 100 USD cho mỗi lần đứng trong 3 hạng đầu. Gordon ấn định chế độ này sẽ được thực hiện vào tháng 1 năm sau, nhưng khi Continental Airlines được xếp hạng nhất vào tháng 12, ông vẫn phát thưởng 100 USD cho mỗi nhân viên dù mức thưởng này chưa có hiệu lực. Toàn thể nhân viên đều vui mừng, và nhận ra sự quan tâm thật sự của cấp lãnh đạo.

Có nhiều yếu tố khác giúp Continental Airlines vực dậy, nhưng hình thức thưởng nêu trên là dấu hiệu rõ nhất để nhân viên hiểu rằng họ có thể tạo ra chuyển biến tốt nếu biết làm việc với nhau trong tinh thần tập thể. Gordon nói: "65 đô la là lời cảm ơn cho tinh thần hợp tác, đoàn kết của mọi người vì mục tiêu chung. Mức thưởng như thế không phải là nhiều, nhưng đó là phần thưởng tinh thần để đánh giá cao sự chuyển biến tích cực trong tinh thần làm việc".

Những nhà lãnh đạo khác trong cùng ngành hàng không cũng học theo ý tưởng của Gordon. Khi Jeff McClelland nhận chức vụ

Chủ tịch của America West vào năm 1999, hãng hàng không này đang rơi vào giai đoạn khủng hoảng. Dịch vụ khách hàng lỏng lẻo, tinh thần làm việc của nhân viên sa sút, và hãng lại vừa bị chính phủ phạt vì sự yếu kém trong khâu bảo dưỡng máy bay. Áp dụng ý tưởng của Continental Airlines, Jeff thuyết phục giám đốc điều hành mới là Doug Parker để ra mức thưởng 50 USD mỗi lần America West đứng ở ba hạng đầu theo tiêu chí khởi hành đúng giờ.

Tiếp theo, họ mở rộng chương trình thưởng: 50 USD mỗi lần America West đứng trong ba hạng đầu theo tiêu chí tỷ lệ khởi hành đúng giờ hoặc theo mức độ than phiền của khách hàng ít nhất. Chẳng bao lâu, từ vị trí cuối cùng, America West vươn lên đầu bảng. Tinh thần nhân viên tăng cao và America West hồi sinh trở lại. Jeff, cựu phi công hải quân của America West nói: "Khi tôi mới đến đây, nhân viên không muốn người khác biết là họ làm việc cho America West. Còn bây giờ thì hoàn toàn ngược lại, mọi người thực sự tự hào khi được làm việc ở America West".

Tầm sư học đạo

Kiến thức là vô hạn. Không ai có thể nắm bắt toàn bộ mọi vấn đề, cho dù bạn đang là người quản lý hay điều hành. Nếu bạn phải lâm vào tình huống khó khăn hoặc dấn thân vào lĩnh vực kinh doanh còn quá mới mẻ, đừng tự cố gắng xoay xở một mình mà nên tìm đến những người cố vấn tin cậy để có được lời khuyên hữu ích. Scott Livengood, giám đốc điều hành của Krispy Kreme, đã biết áp dụng cách thức này khi mở rộng mạng lưới tiêu thụ ngoài vùng Đông Nam nước Mỹ. Đây là một chiến lược khá rủi ro nhưng ông vẫn quyết tâm thực hiện. Đích thân ông đến từng nơi, gặp gỡ chủ các nhà hàng và công ty ẩm thực, tìm hiểu những khó khăn cũng như kỳ vọng của họ. Ông lưu lại ba ngày ở Oakbrook, Illinois, trung tâm chính của McDonald, và nói chuyện với 20 nhà quản trị các phòng ban. Scott cho biết: "Họ sẵn lòng chia sẻ kinh nghiệm quý giá với tôi. Tôi đã gặp gỡ giám đốc điều hành của mọi mạng lưới nhà hàng lớn để tìm hiểu con đường đi đến thành công của họ".

Thời gian bỏ ra để học hỏi từ những công ty khác thật đáng giá, để rồi trong vòng ba năm ông đã mở rộng Krispy Kreme từ một cơ sở nhỏ vùng Đông Nam thành trên 300 cơ sở toàn nước Mỹ. Tạp chí *Restaurants & Institutions* đã bình chọn Scott là "Giám đốc điều hành của năm".

Người cố vấn không nhất thiết phải là những người cùng chung

lĩnh vực kinh doanh với bạn. Bất cứ lĩnh vực nào cũng có những kinh nghiệm quý giá để bạn học hỏi và vận dụng. Khi Lawrence "Larry" Perlman tiếp nhận Control Data vào giữa thập niên 1980, công ty sản xuất đĩa cứng này đang bị chảy máu trầm trọng. Control Data ngày càng thua lỗ do áp lực cạnh tranh với sản phẩm có chất lượng cao và giá thành hạ hơn từ các công ty Nhật Bản.

Để tìm hiểu cách thức cải thiện quy trình sản xuất, Larry dành nhiều thời gian lưu lại các nhà máy của Toyota và Seiko tại Nhật nhằm nghiên cứu phương thức kinh doanh của họ. Ông còn gửi nhân viên đến Nhật để học hỏi cách thức người Nhật tổ chức và vận hành công ty. Kết hợp kinh nghiệm của Toyota và Seiko, Control Data cắt giảm lớp nhân viên quản trị cấp giữa, đặt trọng tâm tăng cường kỹ năng chuyên môn của các nhóm sản xuất, và giao cho họ quyền tự quyết định chi tiết hoạt động cấp cơ sở. Bằng cách này, Larry nhanh chóng lội ngược dòng, đảo ngược tình thế của Control Data.

Mở rộng tầm nhìn

Vào giữa thập niên 1980, dịch vụ khách hàng của Target bị xuống cấp khiến khách hàng bất mãn và có nguy cơ rút lui. George Jones, phó chủ tịch phụ trách điều hành cửa hàng, nhận ra vấn đề nan giải này và quyết tâm đầu tư thêm cho dịch vụ khách hàng. Sau nhiều tháng nghiên cứu môi trường văn hóa tại nhiều công ty khác nhau, George áp dụng chương trình dịch vụ khách hàng của công viên giải trí Walt Disney. Theo đó, Target sắp đặt thêm nhân viên để hỗ trợ khách hàng và khách hàng được đối xử trân trọng như "những vị khách mời". Đồng thời, công ty cũng nới rộng những quy định nghiêm ngặt gây khó khăn khi giải quyết vấn đề của khách hàng, và cho phép nhân viên có quyền tự quyết trong một vài tình huống. George cũng nhận thấy rằng mỗi khi cấp lãnh đạo đến thăm cửa hàng, nhân viên thường rơi vào tư thế phòng thủ, hiếm khi sẵn lòng đóng góp ý kiến. Vì vậy các cuộc thăm viếng trở nên bớt trang trọng và ít khi được thông báo trước. Công ty còn mở những khóa đào tạo và huấn luyện nhân viên về việc thấu hiểu động lực khách hàng và xây dựng thái độ nhiệt tình trong công việc.

Target còn đổi tôn chỉ của công ty, từ *"Dịch Vụ Tự Chọn"* thành *"Dịch Vụ Tự Chọn Có Trợ Giúp"* để thể hiện chiều hướng phục vụ mới. Floyd Hall, cựu giám đốc điều hành của Target giải thích: "George tin tưởng mạnh mẽ vào ý tưởng và chương trình huấn luyện của Disney. Theo thời gian, những ý tưởng đó đã được chứng minh là hiệu quả thể hiện qua những con số doanh thu

tăng dần mỗi năm".

Randy Darcy, phó chủ tịch cấp cao phụ trách của General Mills, đã nhờ NASCAR tư vấn khi công ty đang tìm cách cải tiến hoạt động của mạng lưới cung cấp. General Mills là thương hiệu của các loại bánh quy ngọt, bánh quy mặn, bánh lạt và sữa chua. Với quy trình sản xuất hiện tại, General Mills mất bốn giờ rưỡi để chuyển dây chuyền sản xuất một loại bánh qua sản xuất loại bánh khác. Với sự tư vấn của NASCAR, General Mills quay phim công việc thay đổi dây chuyền sản xuất rồi cả nhóm phụ trách cùng nhau phân tích để tìm ra cách thức cải tiến quy trình. Kết quả là họ giảm thời gian thay đổi dây chuyền xuống còn 12 phút. Khi thử nghiệm thành công tại một cơ sở, General Mills đã nhân rộng phương pháp này ra mọi cơ sở còn lại. Theo Randy Darcy, ý tưởng học được từ NASCAR đã giúp General Mills tiết kiệm hàng triệu đô la.

Randy tiếp tục tìm kiếm ý tưởng mới ở những nơi khác. Khi biết đội đặc nhiệm SWAT (Special Weapons and Tactics - Vũ khí và chiến thuật đặc biệt) của lực lượng sĩ quan tư pháp Mỹ nổi tiếng về hành động nhanh gọn và hữu hiệu, ông gửi nhân viên tham dự khóa huấn luyện ở đội SWAT để tiếp thu cách làm việc tập thể. Dựa trên kinh nghiệm này, General Mills thay đổi chế độ thưởng. Theo hệ thống quản lý cũ, mỗi bộ phận được giao từng chỉ tiêu riêng biệt. Hậu quả là bộ phận mua sắm mua bao bì mỏng để tiết kiệm chi phí, gây khó khăn cho bộ phận sản xuất hoặc phân phối. Vì thế, mặc dù bộ phận mua sắm được thưởng, nhưng toàn bộ dây chuyền cung cấp không đạt được chỉ tiêu. Với hệ thống quản lý mới, không bộ phận nào được thưởng nếu cả dây chuyền cung cấp không đạt chỉ tiêu chung do công ty đề ra. Vì thế, các bộ phận thường xuyên góp ý, nhắc nhở và đốc thúc công việc lẫn nhau để có được kết quả tốt nhất.

Học hỏi từ người giỏi nhất

Nếu thấy có ý tưởng nào hiệu quả, dù không thuộc lĩnh vực kinh doanh của bạn, bạn hãy thử nghiên cứu để xem liệu ý tưởng đó vận dụng được với công việc của bạn không.

Doug Hoover đã xây dựng Bookstop thành siêu cửa hàng sách đầu tiên ở Mỹ bằng cách học theo ý tưởng kinh doanh và phân phối của Toys "R" Us với thiết kế mặt bằng theo kiểu siêu thị. Ông cũng mượn một ý tưởng của Radio Shack để thiết lập thẻ khách hàng trung thành đầu tiên trong lĩnh vực kinh doanh sách.

Target học hỏi nơi Disney, và General Mills tìm tòi nơi NASCAR để

tiếp thu ý tưởng nhằm cải tiến tổng thể công ty.

Không nhất thiết lúc nào bạn cũng phải tự mình nghĩ ra ý tưởng mới hay đưa ra mọi giải pháp. Tục ngữ có câu "Trâu chậm uống nước đục", nhưng trên thương trường người chậm vẫn có thể thành công không kém người đi trước.

Chương 5
Tập trung vào thế mạnh

Thoạt nhìn, một mạng lưới cửa hàng bán bánh mì kẹp thịt, một công cụ tìm kiếm trên Internet và một công ty phần mềm không có điểm nào tương đồng. Nhưng thực ra, In-N-Out Burger, Google và Borland có một điểm chung về mặt chiến lược kinh doanh: tập trung chuyên sâu vào một sản phẩm để sản phẩm đó phát triển vượt bậc, đủ sức cạnh tranh với mọi đối thủ.

Đa dạng hóa để mở rộng dòng sản phẩm có thể là hướng đi tốt nhưng mang nhiều yếu tố rủi ro. Điều này không có nghĩa là bạn hãy đứng yên tại một vị trí, mà bạn nên phát huy và duy trì thế mạnh của mình để tạo điểm tựa vững chắc cho việc bổ sung, đa dạng hóa cũng như mở rộng quy mô của công ty sau này.

Tạo sự khác biệt

Năm 1948, đôi vợ chồng Harry và Esther Snyder khai trương In-N-Out Burger. Đây là cửa hàng phục vụ thức ăn đầu tiên dành cho khách đi xe ô tô. Cửa hàng In-N-Out Burger không trang bị chiếc ghế nào; thay vào đó là những ô đậu xe cho khách hàng. Chiến lược kinh doanh của In-N-Out Burger là đặt chất lượng lên hàng đầu, không quan tâm nhiều đến việc tăng trưởng. Ba năm sau, Harry và Esther mở cửa hàng In-N-Out Burger thứ hai rồi tích lũy lợi nhuận để tái đầu tư và từng bước lớn mạnh.

Điều khiến nhiều người ngạc nhiên về sự thành công của In-N-Out Burger chính là ở chủ trương có vẻ như ngăn chặn sự phát triển. Thực đơn gồm có 3 món: bánh mì kẹp thịt hoặc phó mát cùng khoai tây chiên và nước giải khát. Và chỉ dừng lại ở đó! Không tráng miệng, không cà phê, không thực đơn điểm tâm. Không có bất cứ món gì khác. Và In-N-Out Burger đã duy trì thực đơn này hơn 50 năm qua. Nếu có thay đổi, có lẽ đó là thêm một

loại nước giải khát trong thập niên vừa rồi.

Đến tận bây giờ, phương châm của In-N-Out Burger vẫn là: "Chất lượng là hàng đầu. Ở In-N-Out Burger, khách hàng sẽ được thưởng thức thức ăn tươi nhất, ngon nhất, với dịch vụ thân thiện trong một không gian sạch sẽ". Không có món nào của In-N-Out Burger được trữ đông lạnh. Không có món nào được giữ ấm dưới đèn hâm nóng. Thật vậy, không cửa hàng nào được trang bị đèn hâm nóng, lò vi ba hoặc tủ đông. Mọi thứ đều được chế biến ngay khi khách hàng gọi, có nghĩa là khách hàng phải chờ đợi lâu hơn nhưng không ai lấy thế làm phiền hà. Hàng người dài đứng chờ đến lượt mình đã minh chứng cho điều đó.

Thay vì đa dạng hóa thực đơn, Harry và Esther dồn nỗ lực chăm lo cho chất lượng và dịch vụ. Để đảm bảo đội ngũ nhân viên thân thiện và lành nghề, In-N-Out Burger trả lương nhân viên cao hơn so với những cửa hàng khác, và đặt mức thưởng cho những quản lý cửa hàng nào có thành tích cao nhất là một chuyến du lịch nước ngoài. Thời gian trung bình một nhà quản lý làm việc cho In-N-Out Burger là 12 năm, so với 1 năm trong toàn ngành dịch vụ ăn uống. Nhân viên hưởng lương theo giờ lưu lại với In-N-Out Burger trung bình là 2 năm, so với 10 tháng trong toàn ngành.

Esther giải thích: "Nhân viên phục vụ là những người mà khách hàng thấy mặt. Họ trực tiếp nghe khách hàng gọi món ăn và chuẩn bị món ăn, nên vai trò của họ rất quan trọng. Chúng tôi muốn có những gương mặt vui tươi, rạng rỡ khi tiếp xúc với khách hàng".

Năm 1997, tạp chí *Restaurants & Institutions* đã bình chọn các cửa hàng In-N-Out Burger cung ứng món bánh mì kẹp thịt ngon nhất nước Mỹ, dù lúc đó In-N-Out Burger chỉ hiện diện ở hai bang California và Nevada (bây giờ có thêm Arizona). Sau đó, In-N-Out Burger liên tục được xếp hạng nhất về chất lượng, thức ăn tươi, giá cả, dịch vụ, không khí thân thiện, và tình trạng vệ sinh.

Carl Karcher, người sáng lập chuỗi nhà hàng Carl's Jr, cho biết: "Mọi người trong ngành dịch vụ thức ăn nhanh đều ganh tỵ với In-N-Out Burger. Trong khi ai cũng tìm cách giới thiệu thêm sản phẩm mỗi năm, chỉ có In-N-Out Burger vẫn giữ nguyên thực đơn mà đánh bại tất cả".

In-N-Out Burger đã chứng minh rằng không cần có một thực đơn thật nhiều món và cũng chẳng cần phải liên tục thay đổi. Chỉ cần bạn chuyên sâu vào một sản phẩm, rồi bạn sẽ có nhiều khách

hàng trung thành đến với sản phẩm của bạn.

Giữ vững lập trường

Ở thung lũng Silicon, nếu bạn làm việc cho một tập đoàn nổi tiếng trong ngành công nghệ thông tin như Apple, Oracle, Sun Microsystems hoặc Netscape, nghĩa là sự nghiệp của bạn đang tiến triển rất tốt. Bạn sẽ trở nên nổi tiếng hơn khi nắm giữ trong tay nhiều cổ phiếu của các tập đoàn này. Nhân viên của Amazon (tuy tập đoàn này tọa lạc ở Seattle, không phải ở thung lũng Silicon), của Yahoo hoặc eBay cũng thế: trở nên nổi tiếng khi giá trị cổ phiếu của công ty họ tăng với tốc độ chóng mặt.

Trong bối cảnh như thế, dưới cái bóng của eBay và Yahoo, một công ty hầu như không được ai chú ý đến đã vươn lên trở thành một hiện tượng thành công vượt bậc trong lịch sử của thung lũng Silicon. Điều đặc biệt nhất là công ty này đã nổi lên từ một lĩnh vực mà các hãng lớn không những bỏ qua mà còn xem nhẹ.

Tập trung và chuyên sâu

Hai nghiên cứu sinh, Tiến sĩ Larry Page và Sergey Brin, không nghĩ mình sẽ có cơ hội trở thành tỉ phú khi gặp nhau ở Đại học Stanford. Thực ra, khởi đầu tính cách của họ không hợp nhau. Sergey, người gốc Nga, theo học Đại học Maryland, còn Larry ở Đại học Michigan. Hai người thường xuyên bất đồng ý kiến về mọi vấn đề. Chỉ duy nhất một việc họ cùng quan điểm là tìm kiếm phương thức mới để giải quyết việc truy tìm thông tin từ cơ sở dữ liệu khổng lồ - một trong những thách đố khó khăn nhất trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

Công cụ tìm kiếm trên Internet đã được khai thác bởi một bộ đôi nổi tiếng khác ở Stanford: David Filo và Chih-Yuan "Jerry" Yang. Cả hai đã lập nên Yahoo dưới hình thức một danh bạ website, rồi tung ra công cụ tìm kiếm thương mại đầu tiên trên Internet vào năm 1998. Với 80 triệu người sử dụng, Yahoo chiếm thị phần 32 tỉ USD, và chỉ trong vòng một năm, giá trị một cổ phiếu của Yahoo đã tăng từ 28 USD đến 386 USD. Yahoo còn cung cấp hộp thư điện tử miễn phí, quảng cáo cá nhân, và nhiều dịch vụ khác để đổi lấy quảng cáo. Kỳ phùng địch thủ Excite chiến đấu với Yahoo để giành vị trí trên lĩnh vực này nhưng cuối cùng đã thua trận.

Khi đã phát đạt, Yahoo tách xa dần cội rễ, hạ chức năng tìm kiếm trên Internet xuống hàng thứ yếu. Các nhà quản lý trang web khắp thế giới nhanh chóng khai thác khả năng của phần mềm

Yahoo. Có thêm nhiều trang web, Yahoo trở nên kém hiệu quả. Hệ thống chạy ì ạch, và kết quả truy tìm giảm chính xác.

Nhận thấy tình trạng này, Larry và Sergey nảy sinh ý tưởng mới cho việc truy tìm trên Internet. Hai người hợp tác với nhau để tạo nên một cấu trúc chương trình mới rồi triển khai công nghệ mới theo ý tưởng này.

Họ miệt mài làm việc trong phòng trọ của Larry và dùng thẻ tín dụng để mua phụ kiện lập nên máy chủ. Hai chàng nghiên cứu sinh túng thiếu đi xin hoặc hỏi mượn bất kỳ cấu kiện nào họ tìm thấy. Hai người tin chắc rằng mình đã tìm ra một công nghệ mới, chỉ còn thiếu tài chính để đưa vào khai thác. Larry và Sergey tiếp xúc tất cả các công ty soạn thảo phần mềm truy tìm trên Internet để nhượng quyền sử dụng, nhưng chẳng ai quan tâm đến. Mọi người đều cho rằng kết quả tìm kiếm chỉ cần đạt 80% là tốt rồi. Dù ai cũng công nhận rằng chương trình của Larry và Sergey cho kết quả chính xác hơn nhưng không ai muốn mua nhượng quyền.

Larry và Sergey cảm thấy hoang mang. Cả hai biết rõ rằng chức năng tìm kiếm này có tầm quan trọng, nhưng không hiểu sao họ không nhận được sự ủng hộ của mọi người. Họ đoán chắc rằng trong tương lai, sự bùng nổ của các trang web sẽ khiến việc tìm kiếm gặp nhiều khó khăn hơn. Họ không quan tâm đến việc trở nên nổi tiếng mà chỉ muốn triển khai công nghệ mới giúp tăng hiệu quả truy tìm trên Internet.

Sau những nỗ lực tìm người nhượng quyền không thành công, Larry và Sergey quyết định tự xoay xở để thành lập công ty riêng. "Cơ hội luôn tìm ẩn trong mọi rủi ro". Đây chính là bước ngoặt lớn cho sự nghiệp của hai người.

Cải tiến sản phẩm

Trong khi các doanh nghiệp Internet khác đang đi lên, Larry và Sergey quyết định rời Đại học Stanford, tạm ngưng chương trình lấy bằng Tiến sĩ để lập kế hoạch kinh doanh và kêu gọi các nhà đầu tư. Với sự giúp đỡ của các giáo sư, họ nhanh chóng nhận được sự quan tâm của một số công ty lớn. Andy Bechtelstein - một trong những nhà đồng sáng lập ra Sun Microsystems, cực kỳ ấn tượng với công nghệ mới của hai người và viết ngay một chi phiếu trị giá 100.000 USD. Dù vậy, phải chờ thêm một tháng nữa họ mới lĩnh tiền mặt, vì vào thời điểm đó Google thậm chí còn chưa tồn tại. Họ chính thức đăng ký Công ty Google vào tháng 9/1998 với 1 triệu USD tiền góp vốn huy động từ gia đình và bạn bè.

Thương trường cạnh tranh

Dù đã có sự ủng hộ về tài chính và nắm trong tay công nghệ ưu việt, Google vẫn chưa được ngành công nghệ thông tin lưu tâm đến. Khi Google chính thức ra mắt vào năm 1999, trên Internet đã dày đặc hàng loạt công cụ tìm kiếm khác. Trong suy nghĩ của mọi người, chương trình Google chỉ là tép riu so với các đối thủ. Số lượt tìm kiếm hàng ngày qua Google chỉ được 10.000, trong khi số người sử dụng Yahoo cao gấp 270 lần. Cùng lúc, Excite nhập với @Home để tăng cường thế cạnh tranh. Ngoài Yahoo, Excite và America Online, còn có Alta Vista, Lycos, Inktomi, Ask Jeeves, LookSmart, Northern Light, và GoTo.com. Ngay cả Disney cũng có công cụ tìm kiếm riêng của mình tên là Go. Một vài doanh nghiệp trong số đó đang chiếm thị phần trị giá hàng chục tỉ USD. Riêng vốn thị trường của Yahoo đã là 30 tỉ USD, của Excite là 6,9 tỉ USD, của @Home là 12 tỉ USD, của Inktomi là 4,4 tỉ USD, của Go2Net là 1,3 tỉ USD, và của America Online là 128 tỉ USD - một con số kỷ lục. Google ra mắt khá muộn màng trong sân chơi béo bở này. Những yếu tố này đã đẩy Larry và Sergey lâm vào cảnh túng quẫn, nợ nần.

Một yếu tố khác khiến Google bị thua kém là do Larry và Sergey không chịu nới lỏng nguyên tắc kinh doanh của mình. Giao diện của Google vẫn đơn giản, với mục đích duy nhất là chạy nhanh mà không có quảng cáo, không có đường kết nối qua trang web khác, và không có dịch vụ phụ trội tạo thêm doanh thu. Hai người dồn mọi nỗ lực vào việc cải tiến cho Google càng ngày càng chạy nhanh hơn và cho kết quả truy tìm chính xác hơn. Tuy sau đó Google chấp nhận một hợp đồng quảng cáo, nhưng giao diện cho quảng cáo này chỉ hiện ra khi có thao tác truy tìm thực sự mà không xuất hiện ngay từ lúc đầu.

Vào tháng 6/2000, sau khi hợp lực với vài doanh nghiệp đối tác, cuối cùng Google được chấp nhận làm công cụ tìm kiếm cho hệ thống Yahoo. Yahoo và Google tổ chức họp báo để công bố sự hợp tác. Dù hai bên đang tạo ra một thế mạnh thực sự, nhưng giới báo chí vẫn chưa thật sự quan tâm đến.

Larry và Sergey còn lập được thêm một kỳ tích nữa. Vào năm 2001, Google giới thiệu một hình thức quảng cáo trực tuyến mới - các mẩu quảng cáo nhỏ tương ứng với kết quả tìm kiếm. Hình thức quảng cáo này được đặt tên là AdWords, tỏ ra đặc biệt hiệu quả vì chúng chỉ xuất hiện khi khách hàng đã tìm kiếm thông tin. Ý tưởng này bắt nguồn từ GoTo.com (bây giờ là Overture) vài năm trước đó nhưng dưới một hình thức khác. Thay vì hiển thị kết quả

của những công ty đã trả phí quảng cáo lên đầu khiến người truy cập nghi ngờ về tính trung thực của các kết quả tìm kiếm, quảng cáo AdWords của Google được đặt ở phía bên phải trang và ghi rõ là các quảng cáo được tài trợ (sponsored ads). Giao diện vẫn rõ ràng, và Google vẫn trung thành với quan điểm của các nhà sáng lập. Bằng cách quảng cáo công khai, họ đã xây dựng một nền tảng vững chắc giúp AdWords thành công nhanh chóng, và chẳng mấy chốc trở thành cỗ máy hái ra tiền cho Google.

Larry và Sergey vẫn tiếp tục dồn toàn tâm toàn ý để công cụ tìm kiếm của họ trở nên hiệu quả. Khi chính thức ra mắt vào năm 1999, Google lập mục lục chỉ thị cho khoảng 30 triệu trang web - ngang bằng với các đối thủ. Bốn năm sau, số trang web tăng lên 3 tỉ trong mục lục chỉ thị, và Google vẫn chạy với tốc độ phi thường. Đến thời điểm tháng 8/2005, số trang web tăng lên hơn 8 tỉ, và Google không còn đối thủ.

Larry giải thích: "Trên thực tế là ngày càng có nhiều người tìm kiếm thông tin trên Internet, vì vậy chúng tôi tập trung nỗ lực để cải thiện chức năng này để đáp ứng nhu cầu cho mọi người và cả cho bản thân chúng tôi. Chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ, do đó nếu muốn mở rộng thêm dịch vụ để cạnh tranh với đối thủ khác, thì đó là cả khối lượng công việc khổng lồ. Hơn nữa, đó không phải là chuyên môn của chúng tôi. Tôi tin mình đã có một quyết định đúng đắn khi chọn hướng đi như thế".

Đường vào cõi chết

Một công ty ở thung lũng Silicon đã đi theo lối mòn của Yahoo là xa rời nguồn gốc của mình, dù trong trường hợp này công ty rơi vào tình thế khủng hoảng nghiêm trọng. Năm 1999, trong khi mọi công ty khác ở thung lũng Silicon đang phất lên, nhiều người cho rằng Borland khó tồn tại qua thiên niên kỷ mới. Tiền trong tài khoản gần cạn kiệt, không có chiến lược cho sản phẩm mới, và chi tiêu thiếu kiểm soát. Borland đang ở bên bờ vực thẳm đến khi Dale Fuller xuất hiện. Bằng cách hướng Borland quay trở lại cội rễ và tập trung vào một lĩnh vực, Dale đã vực dậy Borland.

Trong thập niên 1980, Borland đã trở thành huyền thoại ở thung lũng Silicon. Anh chàng giáo viên toán người Pháp Philippe Kahn di cư qua Mỹ với một số tiền ít ỏi trong túi. Anh khởi đầu sự nghiệp năm 1983 với phần mềm Turbo Pascal - công cụ giúp các nhà lập trình phát triển phần mềm ứng dụng cho máy vi tính. Doanh số của Borland nhanh chóng tăng vọt lên 500 triệu USD mỗi năm. Philippe xây một cơ ngơi cho Borland trong rừng tùng

bách ở thung lũng Scotts, California, với những ngôi nhà theo kiến trúc Nhật Bản và ao thả cá cảnh.

Sự thành công vượt bậc nhanh chóng đã làm phát sinh tính tự mãn ở Borland, và công ty trở nên mất định hướng. Philippe không muốn phát huy điểm mạnh của mình là công cụ phát triển ứng dụng, mà muốn đối đầu với Microsoft bằng phần mềm ứng dụng. Anh cho ra đời bộ chương trình đa chức năng theo kiểu Microsoft Office. Microsoft đè bẹp ngay Borland. Cuối cùng, vào năm 1995 Philippe phải rời khỏi Borland. Từng đợt giám đốc điều hành nối tiếp nhau cố gắng lèo lái Borland theo những hướng khác nhau, ngay cả việc đổi tên công ty thành Inprise. Thế nhưng tất cả đều thất bại.

Khi Dale Fuller nhận chức vụ giám đốc điều hành, tình hình thật kinh khủng. Dale kể lại: "Hơn 1 ngàn nhân viên trở nên mất phương hướng. Chi tiêu vượt quá mức doanh thu. Mọi người làm việc rời rạc, không được định hướng mục tiêu. Các lập trình viên tập trung làm những dự án phần mềm mà chưa tìm được đầu ra cũng chẳng có kế hoạch cụ thể".

Thêm vào đó, giá cổ phiếu của Borland trên thị trường ngày càng sụt giảm. Tình hình càng tồi tệ hơn khi công ty chỉ còn đủ tiền mặt để chi tiêu cho một tuần. Trước đây, Dale đã từng làm việc cho những tập đoàn công nghệ thông tin lớn, và cũng giống như những nhân viên khác, ông luôn mơ đến ngày mình sẽ trở thành người điều hành của một công ty lớn. Nhưng trong trường hợp này, ông thấy như mình đang trong cơn ác mộng.

Việc đầu tiên ông làm là kiểm soát chặt chẽ tài chính của Borland. Ông yêu cầu nhân viên phải làm phiếu xuất ngân trình ông duyệt khi muốn mua món hàng nào trị giá trên 2 USD. Ông kể lại: "Không ai có thể mua một cây viết mà thiếu chữ ký của tôi". Quyết định này thoạt đầu nghe có vẻ khắc nghiệt, nhưng dần dần mọi người đã nhận thấy hiệu quả. Trước đó, mọi người chi tiêu không kiểm soát, hầu như không có ai kiểm tra lại những khoản chi vô lý nhất. Chẳng hạn, trong báo cáo những năm trước có ghi khoản chi 100 ngàn USD để mua thức ăn và chăm sóc mấy hồ cá kiểng, nhưng trong 10 năm qua không có con cá nào trong các hồ này chỉ vì chồn đã bắt ăn thịt hết.

Dù đã kiểm soát chi tiêu nhưng Borland vẫn còn thoi thóp. Trong cơn tuyệt vọng, Dale quyết định một hành động táo bạo. Ông biết Microsoft đang xâm phạm quyền tác giả trong một số phần mềm có bản quyền của Borland. Ông đến ngay tổng hành dinh của

Microsoft ở Redmond, Washington, và làm việc với ông lớn này. Sau này, Dale kể lại: “Tôi nói với họ: Tôi không muốn kiện các ông. Có lẽ chúng ta cần một thỏa thuận nhượng quyền.” Nước cờ này đã giúp ông đem về cho Borland 125 triệu USD, trong đó 100 triệu USD là phí chuyển nhượng và 25 triệu USD là phần hùn của Microsoft vào Borland.

Khi cơn khủng hoảng tài chính tạm ổn, Dale triệu họp tất cả trưởng phòng ban. Ông yêu cầu từng người trình bày rõ các dự án mà họ đang phụ trách. Kết quả thật chán nản. Mỗi dự án chỉ kéo dài tối đa là ba tháng. Dale kể: "Tôi nhậm chức tháng Tư, và thấy rõ ràng là đến tháng Bảy, sẽ không còn việc để làm. Thật kinh khủng! Công ty không có tầm nhìn, không định lượng chỉ tiêu, không kế hoạch chi tiết. Chúng tôi giống như một con tàu không bánh lái giữa biển khơi mênh mông".

Giải pháp duy nhất mọi người nghĩ đến lúc này là bán công ty. Cả ba nhà tư vấn có tầm cỡ đều đưa ra cùng một kết luận khi đánh giá tổng thể công ty: "Nên bán gấp!".

Mặc dù cơ cấu tổ chức bị xáo trộn, nhưng Borland vẫn còn đội ngũ lập trình viên tận tâm. Dale hy vọng có thể phục hồi sự trung thành và hỗ trợ của họ bằng cách hướng họ tập trung vào thế mạnh của công ty. Ông chỉ có một yêu cầu: Trong tương lai, mọi sản phẩm phần mềm phải có tính năng hỗ trợ và chạy được những ứng dụng trên Internet. Dựa vào linh cảm nghề nghiệp, ông tin chắc tương lai của ngành công nghệ thông tin sẽ thuộc về Internet.

Lần đầu tiên sau thời gian dài, Borland có một hướng đi rõ ràng. Dù trải qua bao biến động, thay đổi nhân sự, nhưng Borland vẫn còn duy trì được một đội ngũ các lập trình viên trung thành, gắn bó với công ty. Thế nhưng, lúc này đây, Dale lại phải đối mặt với một khó khăn mới: lòng tin của khách hàng. Sự thiếu định hướng trong thời gian dài đã làm Borland mất rất nhiều khách hàng chủ chốt. Ngay buổi họp đầu tiên với các nhà phát triển phần mềm ứng dụng, gần 2.500 người tỏ ra giận dữ và hoài nghi về Borland. Ông cần phải lôi kéo họ quay trở lại dùng sản phẩm của công ty. Điều đầu tiên ông làm là ngỏ lời xin lỗi trực tiếp đến từng khách hàng và cam kết về chất lượng, dịch vụ của Borland để giữ uy tín với khách hàng.

Không gì khác ngoài Internet

Trong giai đoạn tiếp theo, Dale dồn mọi nỗ lực để tạo nên công cụ

Internet cho nhóm lập trình viên chủ chốt phát triển phần mềm ứng dụng. Thay vì đối đầu với Microsoft hoặc Sun Microsystems trong việc tạo công cụ cho Windows, hoặc chiến đấu với IBM trên Linux, Dale chọn chiến thuật len lỏi giữa các đối thủ. Ông tuyên bố Borland sẽ giữ vị thế trung lập, tập trung vào tính liên thông giữa các dịch vụ đang cạnh tranh với nhau. Điều này đặc biệt quan trọng cho nhà phát triển phần mềm ứng dụng vì họ không có thời gian, tiền bạc và nhân lực để tạo ra từng phiên bản riêng cho mỗi hệ điều hành.

Borland tung ra thị trường vài sản phẩm mới cho nhà phát triển phần mềm ứng dụng, kể cả JBuilder cho hệ điều hành Mac OS X của Apple (công cụ đầu tiên cho Mac trong tám năm gần đây), và một bộ công cụ cho .NET của Microsoft. Công cụ của Microsoft được soạn riêng cho Windows, trong khi công cụ của Borland chạy trên những hệ điều hành khác nhau. Mỗi sản phẩm mới đều tạo thuận lợi cho nhà phát triển phần mềm ứng dụng - đối tượng chính của Borland.

Tháng 1 năm 2001, Dale đổi tên công ty trở lại là Borland, dấu hiệu cho thấy Borland đã hoàn toàn quay về nguồn cội. Trong chín quý liên tiếp, Borland tăng trưởng mạnh mẽ. Từ chỗ chỉ còn vài ngày nữa là bị phá sản, dưới tài lãnh đạo của Dale Fuller, Borland đã vực dậy, trở thành một công ty có 300 triệu USD trong tài khoản, trả hết nợ nần, và duy trì được sự ủng hộ và gắn bó của khách hàng là những nhà phát triển phần mềm ứng dụng.

Một mục tiêu duy nhất

In-N-Out Burger đã tạo sự trung thành kiên định của khách hàng chỉ với một thực đơn duy nhất hơn 50 năm qua, đặt chất lượng, thức ăn tươi và dịch vụ lên trên tính đa dạng.

Google gia nhập thị trường tìm kiếm thông tin trên Internet muộn màng nhưng cuối cùng đã vượt lên dẫn đầu bằng cách tập trung để cải tiến sao cho công cụ tìm kiếm ngày một hoàn thiện nhất.

Với tầm nhìn xa trông rộng và khả năng lãnh đạo xuất sắc, Dale Fuller đã làm Borland hồi sinh bằng cách hướng Borland quay về với cội nguồn.

Cả ba công ty trên đã chứng tỏ tính hiệu quả của việc tập trung nỗ lực vào một mục tiêu thay vì dàn trải mọi thứ. Một điều chắc chắn là bạn hoàn toàn có thể thành công nếu bạn biết duy trì và

tạo điểm nhấn cho thế mạnh của riêng mình.

Chương 6

Khi không tìm ra giải pháp, hãy thay đổi vấn đề

Mặc dù đã nghiên cứu và chuẩn bị kỹ càng tình huống kinh doanh, nhưng nhiều khi sự việc vẫn không diễn tiến như bạn mong muốn. Khi đã làm tất cả mọi việc trong khả năng có thể mà vẫn không tìm được giải pháp hữu hiệu, bạn hãy thay đổi vấn đề.

Tìm một sân chơi mới

Peter Thiel đã trải qua bài học đó khi ông rời Wall Street để đến thung lũng Silicon giữa giai đoạn Internet đang phát triển mạnh mẽ. Biết rằng ngành công nghiệp không dây sắp bùng nổ, nên Peter hợp lực với Max Levchin để thành lập Field Link. Hai người tin rằng sẽ có thị trường cho công nghệ mã hóa áp dụng vào thiết bị không dây, nhưng ngay từ đầu họ đã gặp nhiều khó khăn. Đầu tiên là sự chống đối dữ dội của các công ty truyền dẫn không dây. Ngay cả khi các công ty này hiểu rằng thiết bị di động cần được đảm bảo an ninh, thì Field Link chỉ là lính mới so với hàng chục công ty khác đang hoạt động trong cùng lĩnh vực. Lẽ dĩ nhiên, Field Link cần đến các công ty truyền dẫn hơn là ngược lại.

Một khó khăn nữa là tính hữu dụng của sản phẩm. Những trình duyệt đầu tiên Field Link soạn cho hệ thống không dây không đem lại nhiều tiện ích cho người sử dụng. Peter và Max không tìm ra được tính năng nào mà họ nghĩ khách hàng mong muốn. Sau một thời gian, hai người thấy không đủ khả năng để giải quyết hai vấn đề ngoài tầm kiểm soát: giao diện khó khăn và sức mạnh tập trung của các công ty truyền dẫn. Họ quyết định dồn nỗ lực vào một sân chơi mới nhưng đơn giản hơn: chi trả qua e-mail, đồng thời đổi tên công ty thành PayPal.

Vào thời gian này, toàn nước Mỹ có 140 triệu người sử dụng e-mail, nhưng chỉ có khoảng 2 triệu người kết nối với thiết bị không dây cho Internet. Ngoài việc cung ứng cho thị trường có tiềm năng lớn hơn, thì giải pháp e-mail không cần đến những công ty lớn làm đối tác. Điều quan trọng không kém là e-mail giúp Peter và Max cung ứng giải pháp cho việc chi trả theo định dạng dễ sử dụng, theo trực quan - điều mà họ không làm được trên màn hình nhỏ của thiết bị không dây.

Để khởi động, Peter quyết định trả cho mỗi khách hàng 10 USD khi họ đăng ký sử dụng phần mềm PayPal, và thêm 10 USD khi họ giới thiệu một khách hàng khác. Ông giải thích: "Ai cũng nghĩ hành động này của chúng tôi có vẻ như điên rồ, nhưng đó là cách thu hút khách hàng ít tốn kém nhất". PayPal lập tức trở nên ăn khách. Trong vòng 6 tháng đầu tiên, trên 1 triệu khách hàng đăng ký. Với giao diện dễ sử dụng, thân thiện, PayPal nhanh chóng trở thành hệ thống chi trả tùy chọn cho eBay, và theo đó doanh thu tăng vọt. Năm sau, khi PayPal có thị trường ổn định, Peter và Max chính thức đóng cửa sản phẩm dùng cho hệ thống không dây; khi đó chỉ có 10 ngàn người dùng sản phẩm không dây so với con số 4 triệu khách hàng sử dụng PayPal. Dù eBay đã có dịch vụ chi trả riêng là Billpoint, PayPal vẫn giữ vị thế hàng đầu trong các khoản chi trả trực tuyến. Nếu Peter và Max cứ đi theo kế hoạch ban đầu, kết quả chắc chắn sẽ đi theo chiều hướng khác.

Chuyển hướng

Chris Emery và Larry Finnson là hai người bạn thân từ thời trung học ở thành phố Winnipeg, Canada. Sau khi tốt nghiệp đại học, cả hai đều làm việc cho công ty của gia đình. Thừa hưởng máu kinh doanh của những người cha, cả hai ấp ủ giấc mơ có một công ty của riêng mình.

Giữa thập niên 1990, Chris và Larry quyết định lập một công ty bánh kẹo; sử dụng công thức làm bánh kẹo gia truyền từ bà nội của Chris. Khi bà làm các món bánh với hạt điều, sô-cô-la, va ni, hoặc bơ đậu phộng, khó ai mà cưỡng lại được sự hấp dẫn và thơm ngon của chúng! Hai người tin chắc rằng nếu tung ra thị trường những loại bánh này, họ sẽ hốt bạc.

Thế nhưng, chen chân vào thị trường cao cấp không dễ dàng. Lúc đó, thị trường bánh kẹo trị giá 24 tỉ USD ở Bắc Mỹ đều do các công ty đa quốc gia nắm giữ. Riêng Hershey và Mars kiểm soát 75% thị phần và hệ thống phân phối. Khi muốn gửi sản phẩm cho siêu thị và cửa hàng bán lẻ, hai người phải trả khoản phí thuê mặt bằng cả

ngàn đô la.

Không có gì ngoài một công thức làm bánh kẹo truyền thống và một trái tim đầy nhiệt huyết, hai người thuê một mặt bằng rộng khoảng 65m2. Vì không đủ tiền để mua thiết bị hoặc thuê người phụ giúp, nên cả hai phải tự lực làm lấy mọi việc. Cả hai bắt đầu làm từng mẻ bánh kẹo 40 kg bằng phương pháp thủ công, rồi cho vào lọ nhựa. Sau đó cùng nhau đi rảo ở hội chợ hoặc hành lang trung tâm bách hóa để phân phát. Họ đặt tên công ty là Krave's Candy, nhưng khi nói chuyện với nhau họ gọi sản phẩm của mình là Clodhoppers (người nhà quê).

Thành công đầu tiên của Chris và Larry là thuyết phục một nhà phân phối bày bán Clodhoppers ở năm cửa hàng Wal-Mart tại địa phương. Bánh kẹo của họ được tiêu thụ đắt như tôm tươi, nhưng một đại lý nhượng quyền của Wal-Mart đề nghị họ không giao bánh kẹo đựng trong lọ nhựa vì chúng không tương xứng với hình ảnh mà Wal-Mart muốn thể hiện, mà nên đựng sản phẩm trong hộp quà để khách hàng mua làm quà tặng trong các dịp lễ. Ý tưởng này có vẻ thú vị nên họ làm theo, đựng bánh kẹo trong những chiếc hộp thiết kế hoa mỹ như các loại sô-cô-la khác. Tuy nhiên, sản phẩm của hai người cũng chỉ được tiêu thụ giới hạn trong vài cửa hàng Wal-Mart ở Canada.

Một trong các khoản chi phí lớn nhất nằm ở khâu đóng gói thành phẩm, đặc biệt là chi phí in ấn những bao bì sang trọng, vì vậy họ cần phải có tỷ suất lợi nhuận cao để bù đắp lại. Ngoài ra còn việc trình bày hình dạng sản phẩm. Khi khách hàng mở nắp hộp, họ muốn trông thấy mẫu mã đẹp chứ không phải mấy khối sô-cô-la thô. Điều tệ hại hơn nữa là đóng gói dạng quà biếu như thế chỉ có thể bán chạy trong dịp lễ hội, thời gian còn lại trong năm sẽ bị ế ẩm. Lợi nhuận không cao như kỳ vọng, và chẳng bao lâu công ty lâm vào cảnh chật vật.

Hai người cố duy trì công ty bằng mọi cách để thu hút khách hàng. Họ thấy cách nhanh nhất là mời khách hàng ăn thử. Một khi đã nếm qua Clodhoppers, ai cũng thấy ngon. Nhưng làm sao để có nhiều người ăn thử mới là vấn đề.

Lúc này, trên thị trường, Krave's Candy chỉ là một công ty tép riu mà các cửa hàng và hệ thống phân phối lớn không hề để mắt đến. Thậm chí khi một vài cửa hàng Wal-Mart bày bán sản phẩm của họ, các sân chơi lớn vẫn xem thường. Hai người không đủ tài chính, nhân lực hoặc mối quen biết để chen chân vào những hệ thống phân phối đã ổn định. Họ thật sự bế tắc.

Sau 5 năm chật vật, Chris và Larry nhận ra rằng họ không thể cứ tiếp tục trong tình trạng như thế. Sau khi cân nhắc, họ đi đến một quyết định dũng cảm: không chen chân vào thị trường cao cấp. Thay vào đó, họ đổi tên công ty thành Chris & Larry's Clodhoppers, đồng thời họ thay đổi luôn mẫu mã bao bì sang trọng bằng những bao bì nhựa rẻ tiền, với cái nhãn mới được thiết kế hài hước, thân thiện, kèm theo chân dung ký họa của Chris và Larry.

Thay đổi phương thức đóng gói đã giảm chi phí đáng kể và cho phép họ giảm giá thành sản phẩm: từ 5,5 USD một hộp quà xuống còn 3,5 USD một bao nhựa. Với mẫu mã mới lạ và giá hạ, các nhà bán lẻ và phân phối nhanh chóng để ý đến họ. Hai người cũng ký được hợp đồng đối tác với hãng hàng không quốc gia Air Canada và một hãng hàng không địa phương, WestJet. Thế là có thêm 400 ngàn người biết đến sản phẩm. Họ tiếp tục ký thêm hợp đồng khuyến mãi và bắt đầu khai thác thương hiệu của mình.

Cơ hội đã đến với Chris và Larry. Khi họ mang sản phẩm đi triển lãm trong một hội chợ Wal-Mart ở thành phố Toronto, đến cuối ngày có một người đàn ông đến gặp họ. Hai người đang tất bật phân phát bánh kẹo cho khách ăn thử nên thậm chí còn không có thời giờ đọc bảng tên vị khách. Họ chỉ tự giới thiệu vắn tắt: "Tôi là Chris" và "Tôi là Larry".

Vị khách trả lời: "Tôi là Lee Scott, Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Wal-Mart."

Larry bất ngờ thốt lên: "Chúng tôi đã chờ đợi cả đời để được gặp ông!".

Lee thích sản phẩm của họ, và bảo họ giao hàng đến trụ sở trung ương của Wal-Mart ở thành phố Bentonville, bang Arkansas, Hoa Kỳ. Vào dịp Giáng Sinh năm 2000, Wal-Mart bán thử sản phẩm của Chris & Larry's Clodhoppers trong 400 cửa hàng khắp nước Mỹ. Dựa trên kết quả thử nghiệm, năm sau sản phẩm lan rộng ra tất cả 2.700 cửa hàng. Mức tăng trưởng đã tăng đến 40%.

Với mẫu mã cùng thương hiệu mới, Chris và Larry nhanh chóng giàu lên. Trong hai năm tiếp theo, doanh thu tăng gấp 3 lần, lợi nhuận vững vàng, và họ nhận được ngày càng nhiều hợp đồng của các nhà phân phối vốn trước đây không thèm để mắt đến họ.

Chris và Larry vẫn là đôi bạn thân thiết với nhau, và câu chuyện về tình bạn này càng tô đậm thêm cho sự thành công của họ.

Học hỏi nhưng không chìm đắm trong quá khứ

Quyết định thay đổi một hướng đi cho tương lai luôn khó khăn. Quy mô công ty càng lớn thì quyết định ấy càng khó khăn gấp bội; đặc biệt là khi công ty của bạn có một quá khứ rực rỡ, huy hoàng. Thế nhưng, đó là điều hợp lý và đúng đắn nhất bạn nên làm trong trường hợp hướng đi hiện thời không đem lại hiệu quả hoặc không còn phù hợp.

Như nhiều doanh nhân khác, Ron Shaich của Au Bon Pain có bước khởi đầu khá khiêm tốn. Sau khi mở một cửa hàng bánh quy ở thành phố Boston, anh liền hợp tác với một cửa hàng bánh gần đó để bán bánh sừng bò cho khách ăn điểm tâm. Trong vòng một năm, hai bên hợp lực để thành lập Au Bon Pain.

Sau một thời gian quan sát khách hàng, chàng trai tốt nghiệp đại học Harvard này đã nói: "Bạn không cần tấm bằng của Harvard mới tìm được cơ hội kinh doanh. Tôi thấy khách thường vào cửa hàng tôi, mua một ổ bánh mì rồi nhờ tôi xẻ dọc từ trên xuống dưới. Sau đó họ mua thịt từ cửa hàng thực phẩm kế bên để có chiếc bánh mì kẹp thịt. Tôi mơ ước có ngày lập một mạng lưới quán cà phê kèm bánh".

Ron quyết định thực hiện giấc mơ của mình. Ông thành lập hơn 250 nhà hàng Au Bon Pain bán bánh mì kẹp thịt với chất lượng cao, luôn nóng sốt trong toàn vùng Đông Bắc nước Mỹ và bán cổ phiếu ra công chúng vào năm 1991. Thế nhưng, Ron đã phạm phải hai sai lầm. Thứ nhất, để tiết kiệm chi phí và giữ giá thành hạ, ông chỉ thiết kế nhà hàng theo mức tối thiểu kiểu rẻ tiền, với bàn ghế bằng nhựa và trang trí đơn sơ. Thứ hai, ông tập trung các nhà hàng ở khu vực trung tâm đô thị. Khu vực này thường đông khách trong giờ làm việc, nhưng phần lớn đều trở nên vắng vẻ vào buổi tối và ngày cuối tuần, nên lượng khách không cao, trồi sụt theo giờ giấc.

Khi Au Bon Pain mở rộng quy mô với trên 500 cửa hàng, Ron nhận ra xu hướng mới về thị hiếu của khách hàng: họ sẵn sàng trả tiền nhiều hơn để được ăn uống ngon hơn và phục vụ tốt hơn. Thay vì mua cà phê pha sẵn, họ thích thưởng thức loại cà phê được lọc qua phin. Thay vì dùng thức ăn nhanh tiện lợi, họ thích chọn món ăn theo món. Họ muốn thưởng thức loại bia thơm ngon Samuel Adams hơn là các loại bia rẻ tiền khác.

Trong cuốn *Trading Up* của mình, Michael Silverstein và Neil Fiske đã nhận xét: *"Thực khách thuộc tầng lớp trung lưu không phải ăn chỉ*

để thỏa mãn cơn đói bụng. Họ sẵn sàng chi trả thêm để được thưởng thức món ăn thức uống ngon miệng, được trang trí hấp dẫn trong khung cảnh dễ chịu, và họ ăn uống với tất cả niềm xúc cảm".

Rõ ràng Au Bon Pain không đáp ứng được xu thế này. Vấn đề chính nằm ở cơ sở hạ tầng. Thế nhưng cùng lúc thay đổi nội thất của mấy trăm nhà hàng là điều cực kỳ khó khăn.

Năm 1993, may mắn đã đến khi Au Bon Pain mua lại công ty St. Louis Bread. Giống như Au Bon Pain, St. Louis Bread là chuỗi nhà hàng bán bánh mì kẹp thịt chất lượng cao, nhưng quan điểm và cách điều hành của St. Louis Bread khác với Au Bon Pain. Các nhà hàng của St. Louis Bread nằm trong vùng ngoại ô với cách trang trí ấm cúng, thân thiện khiến cho khung cảnh càng thêm vẻ mời mọc, rất được thực khách ưa chuộng. Sau khi sở hữu St. Louis Bread, Ron tiếp thu cách làm này và đổi tên thành Panera Bread.

Trong lúc Panera Bread đang ăn nên làm ra, thì Au Bon Pain rơi vào tình trạng trì trệ. Doanh thu sụt giảm trầm trọng, tỷ lệ nhân viên thôi việc cao. Ron quyết định thay đổi chiến lược. Ông triệu tập hội đồng quản trị và đề nghị một ý tưởng gây sửng sốt: bán 550 nhà hàng Au Bon Pain rồi mở rộng 19 nhà hàng Panera Bread thành thương hiệu khắp nước Mỹ. Tất cả mọi người đều phản đối ý tưởng này, nhưng khi đối diện với những con số đáng buồn trong bảng báo cáo tài chính, mọi người buộc phải chấp nhận. Khi ông công bố chiến lược mới, không một nhà phân tích chứng khoán nào ở Wall Street mặn mà, nên giá trị cổ phiếu của Au Bon Pain sụt thê thảm.

Năm 1999, tất cả 550 nhà hàng Au Bon Pain đã được bán và mọi nỗ lực dồn vào Panera Bread. Học hỏi từ sai lầm trong quá khứ, Ron tạo ra hai chuyển biến. Thứ nhất, ông đầu tư mạnh vào thiết kế nội thất để tạo ra không khí ấm cúng, thân thiện và mời gọi. Thứ hai, ông chọn các địa điểm ở ngoại ô. Riêng công thức ẩm thực, ông không thay đổi: bánh mì kẹp thịt nóng sốt thơm ngon. Thực đơn cũng được mở rộng với xúp, rau trộn, các món làm từ thịt bò và gà tây cùng các loại bánh nướng, còn bàn ăn luôn được dọn với chén đĩa đồng bộ bằng sứ và muỗng nĩa bằng bạc. Panera Bread còn cho khách hàng sử dụng Internet không dây miễn phí để lưu họ ở lại lâu hơn và ăn uống thêm. Ngay lập tức, Panera Bread được yêu thích nồng nhiệt. Nhà hàng nào của Panera Bread cũng đông khách cả trong và ngoài giờ làm việc.

Ron cho biết: "Thực khách muốn thưởng thức thức ăn thứ thiệt. Họ muốn bồi bàn thứ thiệt, và thưởng thức trong khung cảnh lôi

cuốn. Chính bánh mì của chúng tôi là yếu tố cốt lõi. Ý tôi nói là bánh mì thứ thiệt được làm theo phương pháp lâu đời cả trăm năm và nướng trong lò lát đá".

Ý tưởng liều lĩnh của Ron đã hái ra tiền. Panera Bread mở rộng ra thành mạng lưới nhà hàng kiêm lò làm bánh lớn nhất nước Mỹ, với trên 550 địa điểm, đem lại doanh số 1 tỉ USD trong năm 2003. Những nhà phân tích Wall Street lúc trước công kích Ron giờ nồng nhiệt ngợi khen ông. Thậm chí họ còn so sánh Panera Bread với các mạng lưới nhà hàng thuộc loại hình khác, kể cả Starbucks và Krispy Kreme.

Rõ ràng, khi biết rằng mình không thể giải quyết hai vấn đề cơ bản - nội thất và địa điểm - Ron đã thay đổi hoàn toàn vấn đề. Bằng cách chấp nhận từ bỏ quan điểm cố hữu và học hỏi từ sai lầm, ông đã dũng cảm tiến đến tương lai với Panera Bread.

Khó khăn của Blockbuster

Cũng giống như Au Bon Pain, mạng lưới siêu cửa hàng cho thuê phim Blockbuster cũng đối mặt với vấn đề thị trường thay đổi. Với 6.000 cửa hàng toàn cầu, những khó khăn ở Blockbuster có tầm rộng lớn hơn.

Không lâu sau khi Viacom mua Blockbuster Video, mạng lưới này lâm vào tình trạng xáo trộn. Giám đốc điều hành mới chuyển trụ sở chính đến Dallas để chấm dứt tầm ảnh hưởng của người tiền nhiệm, do đó nhiều quản trị viên cấp cao rời khỏi công ty. Doanh thu sụt giảm nghiêm trọng. Wall Street vùi dập cổ phiếu của Viacom, rồi giám đốc điều hành mới cũng ra đi. Mạng lưới đang đứng trước thời điểm quyết định vận mạng của mình.

Sumner Redstone nhận chức giám đốc điều hành và cố gắng vực dậy Viacom. Sau khi tìm hiểu tình hình, Sumner nhanh chóng nhận ra rằng yếu tố kinh tế trong dịch vụ cho thuê băng không được thuận lợi. Khi có một phim mới, Viacom phải trả hãng phim 65 USD cho mỗi cuốn băng. Nếu cho thuê mỗi lượt với giá 3 USD, công ty sẽ thu hồi giá mua băng sau 22 lượt, nhưng chưa thể hòa vốn nếu tính thêm các chi phí phát sinh. Thông thường, lượt người thuê băng đông nhất là khi phim mới phát hành, và sau đó nhanh chóng sụt giảm dần. Vì lý do này, Blockbuster không mạnh dạn đầu tư mua đủ lượng phim chỉ để thỏa mãn nhu cầu cao trong giai đoạn đầu mà giới hạn số lượng phim cho thuê nhằm thu được lợi nhuận tối đa.

Các mạng lưới cho thuê băng đều chịu chung tình trạng này, nhưng Blockbuster còn trầm trọng hơn. Theo ước tính, với 65 USD cho mỗi băng video, mỗi cửa hàng có 10.000 băng và mạng lưới có 6.000 cửa hàng, công ty phải trả trước cho các hãng phim 3,9 tỉ USD rồi dần dần lấy lại vốn sau. Dĩ nhiên các hãng phim không có lý do gì để phàn nàn, nhưng Viacom thì khổ sở vì bị chôn vốn.

Mặt khác, khi có phim mới, nhiều người đổ xô đến cửa hàng cho thuê băng rồi bực bội vì phải ra về tay không. Chiến lược này rõ ràng không thỏa đáng và Blockbuster Video đang phải trả giá, vì có đến 30% khách hàng chán nản bỏ về.

Blockbuster lâm vào tình thế tiến thoái lưỡng nan với hai vấn đề nan giải. Thứ nhất: mua thêm băng để làm vừa lòng khách hàng, nhưng lợi nhuận sẽ giảm. Thứ hai: giảm mua băng để tăng lợi nhuận (trong thời gian ngắn), nhưng về lâu dài khách hàng càng bất mãn và công ty sẽ mất uy tín. Sumner kể lại: "Lúc ấy, chúng tôi hầu như không thể thỏa mãn mọi nhu cầu của khách hàng. Tình trạng này cũng giống như khi bạn đi vào McDonald's muốn ăn bánh mì kẹp thịt nhưng được trả lời là chỉ có khoai tây chiên!".

Sumner tuyển dụng John Antioco từ Taco Bell (mạng lưới cửa hàng chuyên bán thức ăn Mêhicô) về làm giám đốc điều hành mới của Blockbuster, và cả hai soạn thảo phương án kinh doanh mới: chia sẻ lợi tức của cửa hàng với hãng phim. Thay vì trả trước 65 USD cho mỗi cuộn băng, họ đề xuất chỉ trả trước một khoản phí nhỏ nhưng sau đó chia cho hãng phim 40% tiền thuê thu được. Để đổi lấy phương án này, Blockbuster sẽ tăng gấp ba số băng mua từ hãng phim. Theo phương án này, các bên liên quan đều được lợi. Khách hàng được lợi vì không phải trở về nhà tay không, và Blockbuster cũng được lợi vì có thể cải thiện dòng tiền mặt và gia tăng doanh thu. Còn các hãng phim được lợi vì có thêm doanh thu.

Biết rằng các hãng phim khó mà chấp nhận cách làm ăn mới này nếu chỉ nói suông, nên John làm một cuộc thử nghiệm ở một vài cửa hàng: mua thêm băng và sắp xếp việc kinh doanh như thể đang làm ăn theo cách mới với các hãng phim. Kết quả thử nghiệm vô cùng khả quan, và Blockbuster mang số liệu thử nghiệm đến Hollywood để thuyết phục. Disney nhanh chóng ký hợp đồng mới, Viacom làm chủ cổ phần hãng Paramount; các hãng phim khác chẳng bao lâu nối gót theo sau. Hơn nữa, vì các hãng phim sẽ được nhận 40% tiền thuê băng, nên họ có thêm động lực để sử dụng ảnh hưởng nhằm quảng bá mạnh mẽ cho bộ phim của mình trước khi chính thức tung ra thị trường nhằm đẩy

mạnh nhu cầu thuê băng. Cuối cùng, khi nhu cầu thuê băng của một bộ phim giảm dần, Blockbuster sẽ bán băng cũ cho khách hàng để thu hồi chi phí đầu tư.

Chiến lược mới này nhanh chóng xoay chuyển tình thế. Các cửa hàng gia tăng doanh thu 10% vào năm sau, và Blockbuster gia tăng thị phần cho thuê băng từ 25% lên 30% trong vòng 6 tháng. Sumner cho biết: "Thay vì trữ ở mỗi cửa hiệu 30 băng cho mỗi phim ăn khách, chúng tôi trữ 100 băng. Blockbuster không còn phải lo lắng đầu ra, các hãng phim hài lòng, và khách hàng thì thỏa mãn vì đi thuê là có ngay".

Blockbuster không phải là công ty duy nhất thành công khi áp dụng chiến lược này. Mô hình chia sẻ lợi nhuận mới giúp gia tăng 7% lợi nhuận của toàn ngành cho thuê băng phim ảnh. Khi đĩa DVD ra đời, điều tất yếu là xu hướng thuê băng giảm đi mạnh nhưng nhưng kinh nghiệm này vẫn có thể áp dụng được ở lĩnh vực khác.

Hãy thay đổi vấn đề

Sau khi đã cố gắng cạnh tranh trong thị trường cao cấp nhưng thất bại, Chris Emery và Larry Finnson đã chuyển hướng đưa sản phẩm của Clodhoppers đến với khách hàng bình dân.

Dù lĩnh vực kinh doanh của Blockbuster và Au Bon Pain khác nhau nhưng điểm tương đồng là cả hai đều gặp khó khăn khi đã có một bước tiến dài và vững mạnh. Sự thay đổi của cả hai mang tính đột phá: Blockbuster đổi mô hình làm ăn, còn Au Bon Pain thay đổi hoàn toàn phong cách và địa điểm.

Khi bạn không thể tìm ra câu trả lời cho câu hỏi bạn đặt ra, có lẽ đã đến lúc bạn nên đặt một câu hỏi hoàn toàn mới.

Chương 7

Tiếp tục phát huy những hành động đúng

Những ý tưởng hay nhất về sản phẩm hoặc dịch vụ mới thực ra không hẳn lúc nào cũng là ý tưởng mới. Thay vì bắt đầu lại từ đầu với một sản phẩm mới, việc thay đổi mẫu mã cho dòng sản phẩm cũ có thể mang lại lợi nhuận cao hơn. Các công ty trong lĩnh vực sản phẩm tiêu dùng đã áp dụng chiến lược này từ rất lâu. Họ nhận thấy rằng cải thiện dòng sản phẩm hiện có sẽ ít rủi ro hơn việc tung ra một sản phẩm hoàn toàn mới. Một vài ví dụ điển hình như General Mills giới thiệu Honey Nut Cheerios, Multigrain Cheerios và Frosted Cheerios dựa trên dòng sản phẩm bánh quy Cheerios, trong khi Post biến Grape Nuts đã được ưa chuộng thành Grape Nuts Flakes và Grape Nuts O's.

Chiến lược này tỏ ra khá hiệu quả. Khách hàng thường thích thử thêm một biến thể mới của sản phẩm mà họ yêu thích. Nếu bạn đã thích ăn Cheerios, bạn không ngần ngại mua thử Honey Nut Cheerios. Hơn nữa, nỗ lực quảng cáo cho Cheerios cũng có ảnh hưởng đối với biến thể mới, nên công ty không cần phải quảng cáo hay tiếp thị mạnh mẽ như khi giới thiệu một dòng sản phẩm mới.

Chiến lược này đúng cho mọi ngành kinh doanh. Một sản phẩm biến thể mới dựa trên sản phẩm có sẵn có thể giúp giảm giá thành và tạo thêm tin tưởng cho nhà quảng cáo, đối tác và khách hàng. Nhìn lại ý tưởng cũ theo một góc nhìn mới có thể giúp bạn tiến thêm một bước để thành công vượt bậc.

Nếu khởi đầu bạn thành công...

Gert Boyle chưa bao giờ nghĩ rằng sẽ có ngày mình phải điều hành

một công ty lớn. Bà hài lòng với vai trò làm vợ và mẹ của ba đứa con, để Neil - chồng bà - yên tâm quản lý Columbia Sportswear - công ty kinh doanh nón do cha bà thành lập. Thế rồi, bất hạnh đã xảy ra. Năm 1970, Neil đột ngột qua đời vì bệnh tim ở tuổi 47, để lại cho bà nỗi đau khôn nguôi và một Columbia Sportswear đang trong tình trạng nợ nần chồng chất.

Sau tang lễ của Neil, Gert bắt tay vào việc hồi phục lại công ty. Với tấm bằng cử nhân xã hội học và chưa có kinh nghiệm gì về kinh doanh nên bà gặp phải sự phản đối từ nhiều phía. Ngân hàng từ chối cho vay vì họ không tin tưởng vào khả năng trả nợ của công ty khi thấy giờ đây công ty đang được điều hành bởi một người phụ nữ trước giờ chỉ biết nội trợ. Các thành viên trong hội đồng quản trị cấp cao không ủng hộ những quyết định của bà với lý do là: "Trước đây, Neil chẳng bao giờ làm như thế!".

Khi Gert nhận quyền điều hành, Columbia Sportswear có doanh số 850.000 USD, nhưng năm sau giảm xuống 600.000 USD. Ngân hàng ngày càng lo lắng, cuối cùng đề nghị bà bán công ty để trả nợ. Không còn cách nào khác, Gert đồng ý. Nhưng khi tìm ra được người muốn mua, thì tình thế lại xoay chuyển. Khi các bên chuẩn bị ký kết, Gert thấy rằng sau khi đã trả các khoản nợ ngân hàng, bà chỉ còn 1.400 USD. Bà phản ứng: "Với khoản tiền này, tôi không thể làm được gì".

Ngay lúc này, quyết tâm bằng mọi cách phải giữ lại Columbia Sportswear trỗi dậy thôi thúc Gert hành động. Bà bắt đầu thực hiện những quyết định theo ý mình. Trước hết, bà sa thải những người đã phản đối bà - kể cả kế toán trưởng, luật sư và tổng quản trị. Bà kể lại: "Thực ra, tình hình khả quan hơn nhiều vì tôi không phải lo chống đỡ trong nội bộ. Chúng tôi tuyển dụng những người có cùng tầm nhìn như chúng tôi. Bạn không thể tiến lên nếu suốt quãng đường bạn đi luôn có người chống đối".

Sau đó, Gert cắt giảm tiền lương của mình và những người quản lý xuống còn 500 USD. Gert cũng giảm biên chế nhân sự, chỉ giữ lại những nhân viên nào gắn bó và cần thiết với công ty. Để được ngân hàng cho vay tiền, Gert đem giấy chủ quyền tòa nhà công ty làm thế chấp.

Tim - con trai bà, lúc này đang theo học đại học, nhưng vẫn dành thời gian để phụ giúp mẹ. Sau khi tốt nghiệp, anh làm việc cho Columbia Sportswear. Bên cạnh việc san sẻ bớt gánh nặng cho mẹ, Tim còn một nhiệm vụ quan trọng là thẩm định và nắm bắt tâm lý, thị hiếu của giới trẻ để thiết kế sản phẩm.

Thời gian đầu, Gert và Tim sản xuất hàng may mặc để gửi bán theo catalogue và cửa hàng bán lẻ. Columbia Sportswear nằm trong số các công ty đầu tiên hợp tác với Gore để sản xuất áo gió Gore-Tex.

Vào đầu thập niên 1980, họ sản xuất loại áo khoác có lớp lót có thể tháo ra dễ dàng. Ý tưởng này bắt đầu rất ngẫu nhiên. Sau một thời gian cộng tác với Gore, họ thấy đối tượng khách hàng mua sản phẩm nhiều nhất là thợ săn và người câu cá. Thông thường, khi bắt đầu ra khỏi nhà vào lúc 4 hoặc 5 giờ sáng, họ phải mặc áo dày cho đủ ấm. Khi mặt trời lên, chiếc áo làm họ nóng bức. Nhưng họ không thể cởi ra vì lớp áo bên ngoài có hoa văn giúp ngụy trang. Nếu tách được lớp lót bên trong ra là tiện nhất. Loại áo này được Gert và Tim đặt tên là Quad Parka. Có thể mặc áo theo bốn cách, lớp áo ngoài không thấm nước và lớp trong để giữ ấm; người mặc có thể tháo ra hoặc gắn vào mỗi lớp riêng biệt. Về cơ bản, kiểu áo này thực ra là bốn áo khác nhau: chỉ có thêm lớp ngoài, chỉ có thêm lớp trong, hoặc có cả hai, hoặc không có thêm lớp nào.

Quad Parka nhanh chóng được khách hàng ưa chuộng. Với thành công này, Gert và Tim áp dụng cùng một nguyên tắc để tung ra kiểu áo dành cho người trượt tuyết. Giới trượt tuyết thì đa dạng hơn thợ săn và người câu cá: họ có cách sống khá đặc biệt và cơ hội đi mua sắm nhiều nơi, nhưng đều có chung vấn đề: họ cần áo giữ ấm khi đang cảm thấy lạnh, và cần áo mỏng hơn sau khi đã vận động cơ thể. Chiếc áo gió kiểu mới có thương hiệu Bugaboo Parka, với tay áo và lớp lót có thể tháo rời.

Với Bugaboo Parka, Gert và Tim không muốn chen chân vào thị trường cao cấp, mà muốn sản phẩm này đến với đối tượng khách hàng bình dân. Bugaboo Parka được thiết kế mới lạ, độ bền tương đối, và giá mỗi chiếc áo rẻ hơn hàng cao cấp khoảng 100 USD.

Doanh thu từ Bugaboo Parka lập tức tăng nhanh chóng. Hiện nay, Columbia Sportswear đã bán được trên 4 triệu chiếc áo loại này, là loại áo thành công nhất trong lịch sử ngành may mặc trang phục thể thao. Mẫu thiết kế này ngày càng trở nên thông dụng khi có nhiều công ty đã bắt chước ý tưởng này.

Khi Bugaboo Parka ra đời, công ty cũng phát động đợt quảng cáo mới. Trước năm 1984, tất cả quảng cáo của Columbia Sportswear đều hướng về chất lượng. Đó là cách quảng cáo theo truyền thống, nhưng không tạo sự phấn khích, mới lạ. Trước lời đề nghị của công ty quảng cáo BPN, Gert và Tim đồng ý tham gia đóng vai chính trong một quảng cáo của Sportswear.

Trong mẫu quảng cáo này, Gert đóng vai một bà mẹ khó tính, luôn muốn thử thách sự đa dạng và bền chắc của các sản phẩm, còn Tim là nạn nhân cho bà thử nghiệm để đảm bảo sản phẩm đạt chất lượng cao theo mức mà bà đòi hỏi và đáp ứng với điều kiện thời tiết khắc nghiệt nổi tiếng ở bang Oregon. Mẫu quảng cáo này giúp Columbia Sportswear đoạt giải thưởng cao quý Marketing Innovation (Sáng kiến Tiếp thị) vào năm 1997. Doanh số của công ty tăng vọt, từ 13 triệu USD năm 1983 lên đến 760 triệu USD năm 2001.

Tiếp tục triển khai nguyên tắc sẵn có, Gert và Tim mở rộng thêm dòng sản phẩm giày cao cổ Bugabootoos vào năm 1983. Đến nay, họ đã bán được trên một triệu đôi giày này. Sau khi đã tạo dựng tên tuổi quen thuộc, Columbia Sportswear đăng ký bản quyền mẫu mã và là thương hiệu nổi tiếng của các loại quần áo lót, ba lô, đồng hồ đeo tay và mắt kính.

Một cải thiện nhỏ có thể tạo kết quả lớn

Bạn không cần phải có những ý tưởng to lớn mới tạo sự đột phá cho sản phẩm của mình. Chỉ cần một vài cải tiến dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ cũng có thể đem lại những kết quả vô cùng tích cực.

Callaway Golf nổi tiếng vì đã tung ra thị trường Big Bertha, kiểu gậy chơi gôn góp phần biến đổi bộ mặt của môn thể thao này. Nhưng thực ra Big Bertha không phải là một sáng kiến mới. Big Bertha chính là tập hợp những cải tiến của những kiểu gậy trước của Callaway Golf.

Ely Callaway bắt đầu công việc kinh doanh riêng khi ông đã về hưu đến hai lần. Lần đầu, ông rút khỏi chức vụ Chủ tịch một tập đoàn dệt lớn nhất thế giới để gây dựng một đồn điền trồng nho ở Nam California. Bất chấp những thành kiến cho rằng miền Nam California không thể sản xuất rượu vang ngon, ông đã khá thành công. Năm 1981, ông bán đi đồn điền trồng nho với giá 9 triệu USD và về hưu lần nữa.

Trong một lần chơi gôn cùng bạn bè, ông trông thấy một kiểu gậy đánh gôn làm bằng gỗ hồ đào tương tự kiểu gậy mà ông đã chơi hồi còn trẻ. Nhưng kiểu gậy này không phải là đồ cổ. Nó có lõi bằng thép bên trong thanh gỗ hồ đào, và sau khi sử dụng kiểu gậy này, ông nghĩ hiệu quả của nó hoàn toàn khác so với những cây gậy đánh gôn khác. Hai tuần sau, ông mua lại phân nửa cổ phần của một công ty nhỏ đang gặp khó khăn trong việc sản xuất kiểu

gậy đặc biệt đó. Ông đổi tên công ty thành Callaway Hickory Stick, U.S.A.

Vài năm tiếp theo, công ty tăng trưởng đều đặn nhưng chậm chạp. Cũng giống như Columbia Sportswear, thành công không diễn ra một sớm một chiều. Ely áp dụng một trong những bí quyết thành công trong sự nghiệp của ông trước đó: suy nghĩ theo tầm vĩ mô và tuyển dụng những nhân viên xuất sắc. Ông chọn Richard Helmstetter - một chuyên viên thiết kế cây cơ bida ở Nhật Bản, để chỉ đạo nhóm thiết kế, rồi dần tạo dấu ấn trên thị trường dụng cụ đánh gôn có tính năng cao. Năm 1988, Callaway mua toàn bộ công ty, đổi tên lại thành công ty Callaway Golf và dời cơ sở về Carlsbad, phía bắc thành phố San Diego.

Cùng năm này, Callaway Golf tung ra thị trường loại gậy đầu sắt với thiết kế có tính cách mạng: chuyển sức nặng của đầu gậy xuống bề mặt đánh gôn. Năm sau, Callaway Golf cho ra đời gậy gỗ sắt đầu tiên có thương hiệu S2H2. Loại gậy này có kích thước thông thường, nhưng với thiết kế đầu gậy gồm bốn mặt, cũng với tính năng chuyển trọng tâm để tạo lực mạnh hơn. Chi tiết cải tiến nhỏ này thực sự tạo ra tác động lớn. Đến cuối năm 1989, loại gậy S2H2 được chọn làm gậy thi đấu của PGA (Hiệp hội đánh gôn chuyên nghiệp - Professional Golf Association), và doanh số của công ty tăng lên 21,5 triệu USD.

Lúc này, Ely đã có thể nghỉ ngơi vì công ty đang phát triển ổn định, nhưng ông vẫn tiếp tục tạo thêm những bước đột phá cho sản phẩm của mình. Vào đầu thập niên 1990, Richard và nhóm thiết kế cho ra mắt một loại gậy bằng thép không rỉ có đầu lớn hơn mẫu thiết kế cũ. Thiết kế này dựa trên kiểu S2H2 được ưa chuộng, cũng thay đổi trọng tâm. Sự khác biệt chính là kiểu mới có đầu gậy to hơn nhiều, giúp người chơi đánh quả gôn đi xa và thẳng hơn. Ely đặt tên là Big Bertha, theo tên một loại đại bác của Đức trong Thế chiến thứ I nổi tiếng nhờ đạn đạo chính xác tầm xa.

Khi chơi thử loại gậy này, Ely tin chắc mình sẽ thành công. Ông tự tin đến nỗi đặt xưởng chế tạo 300 ngàn cây gậy, bỏ tiền túi ra trước để trả chi phí.

Doanh số tăng lên 54 triệu USD trong năm 1991, và 132 triệu USD trong năm 1992. Gậy Big Bertha cũng được sử dụng nhiều nhất trong các giải đấu gôn.

Ely vẫn liên tục tìm cách cải thiện các tính năng của cây gậy. Ông muốn với cây gậy của Callaway Golf, một người chơi gôn trung

bình cũng có thể đạt thành tích cao, khiến họ thêm thích thú với môn thể thao này. Năm 1995, thêm một cải tiến mới của Big Bertha, tạo nên thế hệ mới của gậy đánh gôn được gọi là Great Big Bertha Titanium Driver. Doanh số tăng lên 553 triệu USD; Callaway Golf trở thành nhà sản xuất thiết bị đánh gôn lớn nhất thế giới. Đến năm 1997, thêm vài kiểu gậy mới nữa được tung ra thị trường, góp phần làm doanh số đạt 843 triệu USD.

Tạo sức bật mới cho ý tưởng cũ

Tìm phương thức mới để củng cố sự thành công không phải lúc nào cũng rõ ràng như cách Gert và Tim thiết kế mẫu áo khoác hoặc cách Ely cải thiện gậy đánh gôn. Đôi khi chiến lược này sẽ tạo ra một sản phẩm hoàn toàn mới, hoặc thậm chí là một ngành công nghiệp mới. Đó là điều John Osher đã làm khi cách mạng hóa ngành vệ sinh răng miệng.

John đã từng sở hữu ba cơ sở kinh doanh khác trước khi ông thành lập công ty sản xuất đồ chơi Cap Toys. Với kinh nghiệm tích lũy được, ông tin mình sẽ thành công với công ty mới này. Thế nhưng, hai sản phẩm đồ chơi đầu tiên của Cap Toys đã thất bại thảm hại khiến công ty gần như phá sản. Nhưng John vẫn cố trụ lại và sản phẩm tiếp theo Arcade Basketball đã thành công vượt bậc, giúp hồi phục công ty. Trong 10 năm tiếp theo, lợi nhuận của công ty luôn phát triển. Một vài sản phẩm thành công của Cap Toys là: Stretch Armstrong, Giant Bubble Gun, Spin Pop - một loại kẹo cắm trên que có gắn pin khiến cho viên kẹo xoay vòng. Năm 1997, ông bán Cap Toys cho Hasbro khi công ty vẫn đang trong giai đoạn phát triển mạnh với số tiền chuyển nhượng lớn. Đó là sự tưởng thưởng xứng đáng cho tài năng của John khi đã vực dậy một công ty đã gần như rơi xuống vực thẳm.

Sau khi bán đi Cap Toys, John vẫn không chịu nghỉ ngơi mà tiếp tục nghiên cứu để tạo ra những sản phẩm mới. Ông vẫn giữ bản quyền của Spin Pop, và tin rằng công nghệ tạo xoay vòng như Spin Pop vẫn còn có giá trị. Nhưng sử dụng công nghệ ấy như thế nào để tạo nên sự khác biệt? Trong một lần cùng các cộng sự là John Spark, John Nottingham, và luật sư riêng Lawrence Blaustein - những người đã góp phần tạo nên Spin Pop - đi lang thang dọc các quầy hàng của một trung tâm Wal-Mart để tìm nguồn cảm hứng. Ý tưởng được phát sinh khi họ đi ngang qua quầy trưng bày bàn chải đánh răng. Tất cả các bàn chải đánh răng chạy pin đều có giá trên 50 USD. Nếu họ có thể chế một động cơ tí hon rẻ tiền trên que kẹo, tại sao không đặt nó trên một bàn chải đánh răng?

Năm 1998, John và các cộng sự lập nên công ty Dr. Johns Products và bỏ ra 18 tháng để thiết kế bàn chải đánh răng chạy pin. Họ muốn tạo ra bàn chải đánh răng chạy pin với giá tối đa 5 USD kể cả pin. Để giữ giá thành hạ, họ không chi nhiều tiền cho quảng cáo, mà trên bao bì của sản phẩm ghi dòng chữ *"Try Me!"* (Hãy dùng thử tôi!) với một nút bật tắt để khách hàng thử trong cửa hàng. Rồi họ gửi bán sản phẩm ở cửa hàng bán lẻ.

Khách hàng bắt đầu yêu thích sản phẩm mới SpinBrush, và doanh thu tăng dần. Sau kết quả thành công bước đầu, họ ký hợp đồng với các mạng lưới bán lẻ lớn. Trong năm 2000 họ bán được hơn 10 triệu chiếc bàn chải SpinBrush - hơn gấp ba con số các bàn chải chạy pin khác cộng lại - mà không cần bất kỳ hình thức quảng cáo nào.

Tháng 1 năm 2001, Procter & Gamble (P&G) mua lại Dr. Johns Products với giá 165 triệu USD, kèm thêm phần chia lợi nhuận. P&G có hai bước đi phá lệ. Một là thuê John và hai cộng sự của ông làm việc trong ba năm để tránh sự biến động hay thay đổi. Hai là không quảng cáo SpinBrush trong bảy tháng đầu. P&G nhanh chóng sản xuất SpinBrush ở các nhà máy tại 35 quốc gia. Đây là chiến dịch tung sản phẩm mới nhanh nhất từ trước đến giờ. Vào tháng 3/2002, John Osher bán đứt bản quyền của SpinBrush cho P&G với giá 450 triệu USD so với số tiền đầu tư ban đầu là 1,5 triệu USD.

Tìm cơ hội để củng cố thành công

Ely Callaway không phải là người phát minh ra loại gậy gỗ sắt để chơi gôn. Nhưng ông đã góp phần làm thay đổi diện mạo của môn thể thao này bằng cách liên tục cải tiến sản phẩm, nhằm giúp người chơi gôn trung bình có thể đạt thành tích cao.

Áo khoác dành cho người trượt tuyết được Gert và Tim thiết kế dựa trên mẫu áo khoác cho người đi săn, nhưng cuối cùng đây là loại áo khoác bán chạy nhất trong các loại trang phục thể thao.

John Osher không phát minh ra bàn chải đánh răng chạy pin, nhưng thương hiệu SpinBrush của ông bán chạy gấp ba các loại bàn chải đánh răng chạy pin khác cộng lại.

Điểm tương đồng của ba trường hợp này chính là sự vận dụng khéo léo và sáng tạo những giá trị thành công của quá khứ để tạo sự khác biệt cho sản phẩm của mình.

Bear Bryant, huấn luyện viên đội bóng bầu dục Alabama huyền

thoại đã từng nói: **"Phần lớn huấn luyện viên nghiên cứu băng hình trận đấu khi họ thua. Tôi nghiên cứu khi chúng tôi thắng để xem tôi đã làm đúng ở điểm nào".**

Chương 8
Tự mình làm bệ phóng

Để quảng bá cho công ty của mình, không phải lúc nào bạn cũng chi tiền cho dịch vụ quảng cáo rồi ngồi chờ khách hàng đổ xô đến tìm bạn. Với mức độ bùng phát của ngành thông tin, ngày càng có nhiều mẫu quảng cáo lạm dụng quá mức ngôn ngữ, thông điệp gây sự nhầm lẫn thông tin và không tạo được sức bật cho sản phẩm. Trừ khi bạn có nguồn ngân sách khổng lồ để chi tiêu thoải mái cho quảng cáo, bạn cần nghĩ đến những chiến lược sáng tạo hơn để mọi người biết đến bạn.

Tạo điểm nhấn

Khi thành lập easyJet, Stelios Haji-Ioannou không còn đủ tiền cho quảng cáo nên ông áp dụng chiến thuật quảng cáo theo cách riêng của mình. Ông cho tất cả phi hành đoàn mặc áo khoác màu cam, sơn số điện thoại liên lạc của easyJet (sau này là địa chỉ trang web) cũng màu cam với kích cỡ lớn lên thân máy bay. Theo cách này, ông đã biến những chiếc máy bay thành bảng quảng cáo di động khổng lồ. Ông đã giữ chi phí ở mức thấp nhất có thể, xoay vòng máy bay nhanh để tạo hiệu năng tối đa, kết hợp với hệ thống quản lý tiên tiến giúp công ty định giá vé dựa trên nhu cầu từng tuyến theo từng mùa.

EasyJet cất cánh một cách mạnh mẽ và từng bước tăng trưởng, mua thêm máy bay và mở rộng thêm điểm đến. Ba năm sau, giám đốc điều hành của British Airways mời Stelios đến văn phòng và đề nghị được góp vốn đầu tư vào easyJet. Stelios cảm thấy hãnh diện vì được một tập đoàn hàng không lớn quan tâm. Ông cân nhắc kỹ lưỡng hiệu quả của việc hợp tác với British Airways. Hai bên bàn bạc về kế hoạch hợp tác, và Stelios trình cho British Airways xem mọi sổ sách cũng như chia sẻ mọi thông tin tài chính và chiến lược hoạt động của easyJet.

Bất ngờ British Airways chấm dứt mọi thỏa thuận, và chẳng bao lâu giới truyền thông loan tin rằng British Airways đang dự định thành lập đường bay với giá hạ để cạnh tranh với easyJet và Ryanair. British Airways sẽ lập chi nhánh Go nhằm chống lại các hãng hàng không bán giá vé hạ. Lúc này Stelios mới nhận ra British Airways hoàn toàn không có ý định đầu tư vào easyJet mà việc hợp tác chỉ là mánh khóe để lấy thông tin bí mật của công ty.

Stelios vô cùng tức giận. Ông có thể khởi kiện, nhưng ông biết việc này không những tốn nhiều thời gian và chi phí, mà còn khó đưa ra được bằng chứng xác đáng. Thay vào đó, ông chuẩn bị cuộc phản công: mua 10 vé trên chuyến bay khánh thành của Go từ London đi Rome. Khi Barbara Cassani, giám đốc điều hành của Go nghe tin này, bà nói rằng: "Chúng tôi cảm thấy rất phấn khích khi thấy người của hãng hàng không giá hạ easyJet chọn chuyến bay của Go".

Vào ngày khởi hành, Stelios cùng chín cộng sự xuất hiện trong trang phục màu cam biểu tượng của easyJet đĩnh đạc bước lên máy bay của Go và phân phát 150 thư ngỏ hứa tặng một chuyến bay miễn phí trên easyJet. Mọi sự tập trung đều đổ dồn vào hành động này. Bà giám đốc điều hành của Go hoàn toàn bị bất ngờ khi các phóng viên bao quanh Stelios để phỏng vấn và đưa tin mà không quan tâm đến sự kiện khánh thành của hãng Go. Dĩ nhiên sau đó lượng khách hàng của easyJet đã tăng lên đáng kể.

Ba năm sau, British Airways quyết định tách chi nhánh Go ra thành một công ty hoạt động riêng lẻ, và easyJet đã mua lại Go. Hiện nay easyJet là hãng hàng không hàng đầu châu Âu cung cấp dịch vụ chất lượng cao với giá vé hạ.

Tạo tiếng vang

Khi Dave Gold mở cửa hàng 99 Cents Only, ông biết cần phải quảng cáo để mọi người biết ngày khai trương, nhưng ông không đủ khả năng. Hơn nữa, vì đây là cửa hàng chỉ có giá 99 cent cho mỗi món hàng nên cần phải tạo hình ảnh khiêm tốn. Ông chọn hình thức quảng cáo khác tiết kiệm hơn: in tờ rơi để phân phát khắp nơi và hứa sẽ bán ti vi với giá 99 cent cho 13 khách hàng đầu tiên (vì cửa hàng khai trương ngày 13). Rồi ông nhờ gia đình và bạn bè gọi đến các đài phát thanh và truyền hình, thông tin rằng một sự kiện đặc biệt sắp xảy ra: có một cửa hàng bán ti vi với giá chỉ có 99 cent.

Kết quả thật khả quan. Buổi khai trương của Dave được loan tin

rộng rãi, và cửa hàng không lúc nào vắng khách. Với đà tăng trưởng của cửa hàng, ông mở thêm nhiều chi nhánh mới. Mỗi lần như vậy, ông đều áp dụng chiến dịch quảng cáo của riêng mình: tặng TV hoặc lò vi sóng cho 99 khách hàng đầu tiên, rồi đến xe tay ga cho 99 khách hàng kế tiếp, và cứ như thế. Khi số khách hàng này kể chuyện cho gia đình và bạn bè nghe, họ đã trở thành nhân viên tiếp thị miễn phí và nhiệt tình cho cửa hàng. Cách làm này tỏ ra rất hiệu quả khi doanh thu ngày càng tăng cao.

Tạo nhu cầu riêng

Một cách khác để quảng bá cho sản phẩm mới mà không phải tốn quá nhiều chi phí là tạo ra nhu cầu riêng.

Khi John Johnson cho ra mắt tạp chí *Negro Digest* trong thời gian Thế chiến thứ II, ông tạo nguồn vốn bằng cách cho người đọc đặt mua trước. Ông biết mình cần phải bán được nhiều mới thu hồi đủ chi phí, nhưng nhà phân phối tạp chí lớn nhất ở Chicago không muốn trữ đủ số lượng cho ông. Không bỏ cuộc, John vận động bạn bè đi đến các sạp báo khắp thành phố mỗi ngày trong suốt một tuần để hỏi mua tạp chí.

Khi các đại lý phát hành gọi về nhà phân phối đặt báo, John đưa tiền cho bạn bè để mua tạp chí của ông. Các điểm bán báo bán được nhiều hơn nên tích cực quảng cáo cho tạp chí của ông. Lúc này, John yêu cầu nhà phân phối cho in thêm 5.000 quyển. Trong vòng 3 tháng, *Negro Digest* đã được bày bán ở các bang New York và California, tiêu thụ được 50.000 quyển mỗi tháng.

Ông kể lại trong cuốn tự truyện *Succeeding Against the Odds*: "Lý do khiến tôi thành công là vì tôi đã không nghĩ là mình sẽ không thành công. Nếu lúc đó tôi nhận biết được điều mà người có bằng MBA bây giờ đều biết, thì tôi hẳn đã không bắt đầu bằng cách đó. Vì thế, sự kém hiểu biết đối với tôi lại là điều tốt lành. Tôi cứ làm những gì mình muốn, mà không suy nghĩ gì nhiều".

Chiến dịch tiếp thị từ cấp cơ sở

Sheryl Leach áp dụng chiến lược tương tự để tạo ra nhu cầu khi cô bước vào thương trường mà chưa có kinh nghiệm nhiều. Là giáo viên, cũng là một nhà văn tự do, Sheryl cảm thấy bế tắc khi không biết làm thế nào để cậu con trai 2 tuổi của mình tập trung vào một việc gì quá 5 phút - ngoại trừ khi xem cuộn băng cho thiếu nhi *We Sing Together*. Cô cố tìm mua băng thuộc thể loại này nhưng không có. Nhìn thấy tiềm năng của thị trường đang bỏ

ngỏ, cô quyết định sản xuất băng dành cho thiếu nhi. Ý tưởng đầu tiên về kịch bản là một con gấu búp bê trở thành gấu thật và chơi đùa với trẻ em. Nhưng khi thấy con trai mình mê say xem khủng long, cô đổi ý định, và chú khủng long Barney ra đời.

Khi thành lập Công ty Lyrick, Sheryl hoàn toàn không có kinh nghiệm để đưa chương trình Barney ra công chúng, nên chỉ dựa vào trực cảm. Bố chồng cô có một phim trường video, thế là cô viết kịch bản rồi tuyển diễn viên từ địa phương để diễn xuất. Cô chuẩn bị cẩn thận các chi tiết, liệt kê 17 yếu tố chính để tạo ra hình tượng Barner hấp dẫn. "Trẻ em thích những giai điệu của âm nhạc và thích ngắm nhìn những bạn nhỏ khác. Tôi muốn nhân vật của tôi biết nói và làm những điều quen thuộc đối với trẻ em".

Năm 1988, việc sản xuất chương trình video hoàn tất nhưng Sheryl lại gặp khó khăn trong việc phân phối băng đĩa vì cô không có đủ chi phí quảng cáo và các mối quan hệ trong ngành. Cô thuê một nhóm các bà mẹ để xây dựng một chiến dịch tiếp thị từ cấp cơ sở cho băng video Barney.

Họ gửi băng Barney đến các cửa hàng đồ chơi và bán băng video. Nhóm cộng tác của Sheryl còn đề nghị các cửa hàng bán lẻ video giúp giới thiệu Barney cho các nhà phân phối. Cũng giống như John Johnson lập chiến dịch tạo nhu cầu ở sạp báo, Sheryl tạo nhu cầu ở cửa hàng bán lẻ băng video. Cùng lúc đó, Sheryl gởi cho các trường mẫu giáo và cơ sở nuôi dạy trẻ một băng mẫu. Khi bọn trẻ được xem chú khủng long màu tím Barney, chúng vô cùng yêu thích.

Năm 1991, Larry Rifkin - phó chủ tịch điều hành của đài truyền hình Connecticut - tình cờ thuê một băng video Barney ở một cửa hàng tại Connecticut cho cô con gái 4 tuổi xem. Khi thấy con gái say mê cuộn băng, ông gọi điện cho Sheryl và đề nghị phát chương trình Barney trên truyền hình. Loạt chương trình Barney và các bạn nhỏ ra mắt trên kênh Public Broadcasting Service (PBS) vào tháng 4 năm 1992 và nhanh chóng thu hút khán giả nhí (*Chương trình này đã có mặt tại Việt Nam*). Hãng đồ chơi Hasbro lập tức nắm bắt thời cơ tung ra 20 loại đồ chơi Barney, đặc biệt là con khủng long biết nói 572 câu, còn EMI Records phát hành một album nhạc về Barney. Trong vòng một năm sau khi xuất hiện trên PBS, Barney vượt qua Sesame Street (chương trình cho trẻ em nổi tiếng từ lâu) để trở thành chương trình cho trẻ mẫu giáo được xếp hạng nhất. Các bậc cha mẹ chi trên 300 triệu USD để mua những vật phẩm, đồ chơi có hình Barney - kể cả chăn nệm và hộp đựng thức ăn trưa cho trẻ.

Bằng cách tự tạo nên nhu cầu, Sheryl đã đưa Barney thành công rực rỡ. Lyrick bán được hơn 65 triệu cuộn băng Barney, trên 100 triệu quyển sách về Barney, trong đó có vài tựa sách bestseller. Mười năm sau, ước tính 97% số gia đình Mỹ có ít nhất một sản phẩm về Barney, và Barney chiếm một vị trí thu hút ở công viên giải trí của hãng phim Universal tại Florida.

Năm 2001, HIT Entertainment, chủ chương trình thiếu nhi *Bob the Builder* được yêu thích, mua Lyrick với giá 275 triệu USD.

Xác định việc cần làm ngay

Trong khi các hình thức quảng cáo công khai và việc tạo nhu cầu cho riêng mình có thể gây tiếng vang, thì cách bán hàng theo kiểu cổ xưa vẫn còn đắc dụng.

Vài ngày sau khi thành lập Boston Beer, Jim Koch nhận được một cú điện thoại từ người chú, là một trong những người góp vốn cho công ty anh. Jim phấn khởi thông báo mẻ bia đầu tiên đang được ủ trong bồn và sẵn sàng được mang đi giao trong vài tuần.

Người chú hỏi: "Thế cháu đã làm gì hôm nay?". Jim trả lời chân thật rằng mình đã đi tìm mua một máy vi tính để có thể theo dõi doanh thu và lưu trữ số liệu kế toán.

Người chú hỏi tiếp: "Thế doanh thu đã được nhiều chưa?", Jim thừa nhận là chưa có gì. Người chú chất vấn: "Thế cháu mua máy vi tính để làm gì? Chú thấy số công ty bị phá sản vì không có doanh thu nhiều hơn là vì không có máy vi tính. Tại sao cháu không làm trước việc cần làm ngay?".

Cuộc nói chuyện ngắn ngủi đó khiến Jim bừng tỉnh. Anh mới nhận ra rằng lúc này anh chưa cần đến máy vi tính hoặc hệ thống kế toán, hoặc ngay cả một văn phòng làm việc. Cái anh thực sự cần lúc này chính là khách hàng. Ngay lập tức, anh tự đặt chỉ tiêu cho mình là mỗi ngày phải tìm được một khách hàng mới. Với quyết tâm cao độ và một túi xách đầy những chai bia, anh đến các quán bar, nhà hàng khắp thành phố, làm quen với người chủ và để lại những chai bia mẫu.

Sau một thời gian mài mòn gót giày trên hè phố, Jim đã có thêm được 60 cơ sở đồng ý bán loại bia của anh. Không tự mãn với kết quả này, anh vẫn thường xuyên thăm viếng họ, củng cố mối quan hệ và tìm cách chiếm thị phần cao hơn trong việc kinh doanh của họ. Vì không đủ chi phí để quảng cáo rầm rộ, nên anh làm nhiều mẩu giấy gấp để bàn, trên đó có dòng chữ "Hãy uống Sam Adams!"

bằng mực đen. Mẫu quảng cáo này rõ ràng không có chút ấn tượng nào, nhưng may mắn thay, đa số các cơ cở cho phép anh đặt mẩu giấy gấp này trên bàn ăn. Khi khách hàng ngồi vào bàn, điều đầu tiên họ nhìn thấy là mẩu giấy gấp mời gọi uống bia Sam Adams.

Trong bảng kế hoạch kinh doanh gửi đến các nhà đầu tư trước khi thành lập công ty, Jim dự tính tiêu thụ 5 ngàn thùng bia mỗi năm và sẽ ổn định ở mức này trong vòng 3 đến 5 năm. Thế nhưng, chỉ 8 tháng sau, 5 ngàn thùng bia đầu tiên đã được tiêu thụ.

Khi Boston Beer phát triển, Jim vẫn tiếp tục tự mình đi tiếp thị cho thương hiệu. Jim giải thích: "Nếu bạn tham gia trực tiếp vào việc quảng bá sản phẩm, bạn sẽ hiểu khách hàng hơn. Đây cũng là cách nhanh nhất để bạn sẽ đối mặt với những ưu khuyết của sản phẩm và lắng nghe ý kiến đóng góp của khách hàng. Đây cũng là một nhiệm vụ đầy thách thức cho những người làm công tác điều hành".

Sống với ước mơ

Cách làm này cũng được Emma Chappell - phó chủ tịch Continental Bank - áp dụng trong công việc của mình. Emma là người phụ nữ Mỹ gốc Phi đầu tiên giữ chức vụ lãnh đạo của một ngân hàng có quy mô quốc gia. Trong thời gian làm việc, bà nhận thấy các ngân hàng lớn chưa thật sự quan tâm đến những người dân thuộc tầng lớp hạ lưu, nghèo khó. Bà ao ước được thành lập một ngân hàng mới để phục vụ những người bị bỏ quên này. Để theo đuổi ước mơ, bà quyết định xin thôi việc ở Continental Bank, sống bằng tiền dành dụm và bắt đầu vận động để nhận được sự hỗ trợ trong việc thành lập ngân hàng mới.

Kế hoạch đầu tiên của bà là tiếp xúc với các nhà đầu tư tài chính lớn để mời họ đầu tư. Khi thị trường chứng khoán suy sụp vào năm 1987, các nhà đầu tư rút lui, và bà phải thay đổi kế hoạch. Bà đến từng nhà rao bán từng gói 50 cổ phần, mỗi cổ phần giá 10 USD, với mức đầu tư tối thiểu 500 USD. Gần 3 ngàn người Mỹ gốc Phi và những người khác hưởng ứng chiến dịch vận động không mệt mỏi của bà. Cuối cùng bà thu được 3 triệu USD, là khoản đầu tư tối thiểu theo quy định của bang Pennsylvania. Nhưng khi đi đăng ký, bà mới biết mức giá tối thiểu này đã tăng lên thành 5 triệu USD với lý do nền kinh tế đã thay đổi.

Với quyết tâm cao độ, Emma kiên trì tiếp tục vận động. Bà đi đến nhiều vùng của Pennsylvania để trình bày ý tưởng của mình. Bà

cũng đến thăm các doanh nghiệp lớn và xin chính quyền thành phố hỗ trợ. Bà còn đến cả nhà thờ thuyết phục các cha xứ cho bà được nói chuyện với giáo dân. Ý tưởng thành lập một ngân hàng của bà đã nâng cao nhận thức về kinh tế cho cộng đồng người Mỹ gốc Phi. Sau một năm nỗ lực, bà vận động được 6 triệu USD và United Bank of Philadelphia đã chính thức thành lập sau đó.

Khi kho bạc Hoa Kỳ thiết lập Chương trình Tài chính Phát triển Cộng đồng, ngân hàng của Emma được chứng nhận là tổ chức phi lợi nhuận gọi là Philadelphia United. Để giúp đỡ các công ty mới thành lập, Philadelphia United hỗ trợ chương trình giáo dục và đào tạo, các khóa học về quản trị, và tư vấn kế hoạch kinh doanh. Philadelphia United thành lập riêng một quỹ 2 triệu USD để cho các công ty vay không tính lãi suất.

Emma nói: "Tôn chỉ của tôi là cung ứng dịch vụ ngân hàng cho những khu vực dân cư yếu kém để giúp kinh tế những nơi này phát triển".

Cách thức sáng tạo để lan truyền tin tức

Khi sẵn sàng tư duy và suy nghĩ sáng tạo, chắc chắn bạn sẽ không phụ thuộc quá mức vào những công ty quảng cáo có tầm cỡ.

Khi không thể thuyết phục các nhà phân phối nhận thêm ấn bản của tạp chí mới, John Johnson đã nhờ bạn bè tạo ra nhu cầu tại các sạp báo ở Chicago, qua đó khởi động guồng máy để xây dựng một vương quốc trong ngành xuất bản.

Sheryl Leach áp dụng ý tưởng tương tự để quảng bá băng video Barney, chứng minh rằng một người chưa từng có kinh nghiệm trong ngành nghề, làm việc theo trực giác, vẫn có thể thành công lớn từ một ý tưởng mới.

Phải mất đến 6 năm, United Bank of Philadelphia mới được thành lập vì Emma Chappell không muốn chịu thua nghịch cảnh mà mở cuộc vận động dọc đường phố. Emma đã chứng tỏ rằng việc mài mòn gót giày theo cách cũ xưa có thể giúp mở được nhiều cánh cửa - nếu bạn có đủ nhẫn nại, kiên trì và niềm tin vào mục đích của cuộc đời.

Trong mỗi trường hợp, yếu tố quyết định sự thành công của các công ty chính là tư duy sáng tạo, động lực và quyết tâm nỗ lực đến cùng.

Chương 9
Tìm hiểu nhu cầu thực sự của khách hàng

Sai lầm thường thấy ở các công ty là họ luôn cho rằng mình biết rõ nhu cầu của khách hàng, nên đầu tư nhiều công sức, thời gian và nhân lực để cung ứng mặt hàng hay dịch vụ đáp ứng nhu cầu đó. Thế nhưng, nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi. Có thể sản phẩm hay dịch vụ đó quan trọng đối với bạn nhưng chưa hẳn quan trọng đối với khách hàng. Việc tìm hiểu nhu cầu thực sự của khách hàng là một nhiệm vụ thiết yếu khi bạn bắt tay vào công việc kinh doanh, vì có thể bạn sẽ lâm vào tình thế rủi ro khi sản xuất ra món hàng mà chẳng ai đón nhận.

Lắng nghe khách hàng

Khi mới thành lập Cisco Systems, John Morgridge - giám đốc điều hành - đã đặt tôn chỉ cho công ty: Vì Khách Hàng. Ông tin rằng không thể thành công nếu kinh doanh những sản phẩm mà khách hàng không muốn sử dụng. Đó cũng là nguyên tắc đã đưa Dell lên vị trí hàng đầu trong công nghiệp máy tính. Là một doanh nhân trẻ, Michael Dell không đủ tiềm lực để lưu kho mọi loại cấu kiện như các tập đoàn vi tính lớn. Giải pháp của Dell là lắp đặt máy tính theo yêu cầu của khách hàng. Và anh chỉ mua những cấu kiện mà anh biết khách hàng thường xuyên cần đến.

Khi John McAdam phụ trách bộ phận bán hàng sang thị trường châu Âu của Sequent Computers Systems, ông giúp bộ phận này tăng doanh thu từ 8 triệu USD lên 30 triệu USD trong vòng 3 năm trước khi được cất nhắc lên làm Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành. Phương châm của ông là luôn lắng nghe góp ý của khách hàng.

Thay vì theo những cách thức thông thường như thăm dò ý kiến hoặc gặp mặt trực tiếp khách hàng, John thực hiện theo cách khác. Mỗi năm hai lần, Sequent tổ chức hội nghị tham vấn về cấu trúc máy tính kéo dài ba ngày tại những địa điểm cách xa nơi làm việc. Hội nghị quy tụ các nhân viên quản trị cấp cao về bán hàng và điều hành, đội ngũ kỹ sư lập trình và phát triển sản phẩm. Ngoài ra những khách hàng lớn cũng như khách hàng tiềm năng đều được mời tham gia.

Khách hàng hoan nghênh sáng kiến này vì họ có thể trao đổi trực tiếp với người tạo ra sản phẩm để hiểu thêm những diễn tiến trong quá trình sản xuất. Khách hàng cũng biết rằng ý kiến của họ có ảnh hưởng nhất định đến kết quả sản xuất. Ngược lại, các kỹ sư phần mềm cũng nhận được phản hồi trực tiếp từ người đang thực sự sử dụng sản phẩm của mình.

Hội nghị bắt đầu vào tối thứ Năm, chủ yếu là gặp gỡ thân mật qua buổi ăn tối để tạo không khí thân thiện. Suốt ngày thứ Sáu, những người tham gia chia thành từng nhóm để thảo luận. Buổi tối thứ Sáu là một cơ hội nữa để mọi người gần gũi hơn. Đến sáng thứ Bảy, phía công ty nhận được ý kiến đóng góp chân thành của khách hàng. John giải thích: "Những đóng góp của khách hàng vào sáng thứ Bảy quả thật tuyệt vời và có ý nghĩa. Cần có thời gian, ít nhất là 24 giờ để hai bên gặp gỡ nhau trước khi đưa ra những ý kiến. Khi gặp nhau vào ngày thứ Năm, giữa chúng tôi chỉ là mối quan hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp. Mối quan hệ đó được tiếp tục vào ngày thứ Sáu, rồi theo thời gian trở thành mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau".

Ý kiến của khách hàng không những giúp cải thiện sản phẩm mà còn giúp công ty đi theo chiều hướng hoàn toàn mới. John nói: "Một trong những điều tôi nhận thấy là kiến thức sâu rộng của khách hàng về công nghệ thông tin. Tôi biết điều này nghe có vẻ khó tin, vì có nhiều nhà cung cấp cho rằng khách hàng không biết gì hết. Thế nhưng chúng tôi đã nhận được những phản hồi quý báu từ khách hàng. Qua đó, chúng tôi đã thay đổi chiến lược sản phẩm. Bạn không thể nhận được những ý kiến như thế trong nội bộ công ty hay trong những bảng báo cáo".

Sau này, IBM mua lại Sequent với giá 810 triệu USD. Tiếp thu chiến lược thành công của Sequent, John cũng đưa ra chương trình tham khảo ý kiến khách hàng khi ông làm giám đốc điều hành của F5 Networks. Khi làm việc trực tiếp với khách hàng, các nhà quản trị và kỹ sư tuyến đầu của F5 Networks đều có thêm hiểu biết để giải quyết vấn đề của khách hàng.

Tìm niềm khát khao của khách hàng

Nhân viên kinh doanh và tiếp thị thường rất tất bật trong công việc nên không có thời gian dừng lại để tìm hiểu những gì thực sự quan trọng đối với khách hàng. Những lợi ích của sản phẩm hay dịch vụ mà bạn giới thiệu cho khách hàng đều hấp dẫn, nhưng nếu khách hàng của bạn mong muốn một điều gì khác thì họ sẽ không quan tâm đến lời bạn nói.

Khi Norm Brodsky bắt đầu điều hành Perfect Courier, đã có 300 đến 400 công ty chuyển phát nhanh ở Manhattan, và sự cạnh tranh rất khốc liệt. Norm nhanh chóng nhận ra rằng cách duy nhất để thu hút khách hàng là hạ giá dịch vụ, nhưng công ty sẽ không thể tồn tại lâu dài nếu làm theo cách này. Bước ngoặt xảy ra khi người quản lý một công ty luật cho ông biết thực ra không phải khách hàng nào cũng cần dịch vụ rẻ tiền mà điều họ cần chính là mẫu hóa đơn đúng cách. Vào thời điểm này, các công ty chuyển phát nhanh ghi tất cả công tác nhận và giao trên cùng một hóa đơn, vì vậy việc tính phí cho từng khách hàng hoặc từng dự án mất rất nhiều thời gian. Người quản lý đó cũng nhấn mạnh thêm rằng bà sẽ sẵn sàng chuyển mọi giao dịch cho công ty chuyển phát nhanh nào có thể làm hóa đơn cho riêng từng khách hàng.

Viễn cảnh đầy hứa hẹn mở ra trước mắt, Norm vội tìm người lập chương trình vi tính, thiết kế lại mẫu mã hóa đơn, rồi phân loại khách hàng và cho in trên hóa đơn. Hệ thống hóa đơn mới này đã trở thành lợi thế cạnh tranh của Perfect Courier. Với lợi thế này, cuối cùng, Perfect Courier đã nắm trong tay thị phần vững chắc. Sau khi sáp nhập với CitiPostal, tên của công ty nằm trong danh sách 100 công ty cổ phần có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất.

25 năm sau đó, tờ *New York Times* cũng áp dụng cùng một kinh nghiệm giống Perfect Courier khi nỗ lực mở rộng thị trường ra khỏi vùng Đông Bắc. Khó khăn là người dân ngoài vùng Đông Bắc này không biết mua tờ *New York Times* ở đâu. Hợp tác với hơn 2.700 cửa hàng Starbucks khắp nước Mỹ là một ý tưởng tuyệt vời. Starbucks cũng được hưởng lợi khi nhận bán thêm báo. Khách hàng thường có thói quen lưu lại cửa hàng thêm ít thời gian để đọc lướt qua tờ báo, nên Starbucks hy vọng cách này có thể khiến họ mua thêm món gì đó.

Cơ hội rõ ràng là hấp dẫn, nhưng Starbucks lúc đó đang phải thực hiện hợp đồng thỏa thuận với tờ *USA Today*.

Yếu tố giúp cán cân nghiêng về phía *New York Times* chính là cách phát hành hóa đơn. *New York Times* hứa hẹn một việc mà *USA Today* không làm được: *New York Times* sẽ cung cấp một hóa đơn tổng hợp cho tất cả cửa hàng Starbucks toàn nước Mỹ. Để thực hiện được việc này, tờ báo huy động một nhóm lập trình viên làm việc ngày đêm, và cuối cùng đã ký được hợp đồng với Starbucks.

Nếu bạn nắm bắt được mong muốn thật sự của khách hàng, và có khả năng đáp ứng mong muốn đó thì cả hai bên sẽ cùng tiến lên phía trước. Đôi lúc bí quyết cạnh tranh nằm ngay trước mặt bạn, nhưng bạn sẽ không nhận ra nếu không để mắt đến.

Tránh vết xe đổ phía trước nhờ khách hàng

Ý tưởng cho Intuit nảy sinh trong một lần tình cờ Scott Cook nghe vợ ông than phiền về sự phức tạp khi phải thanh toán các chi phiếu. Ông nhanh chóng nghĩ ngay đến sự tiện lợi khi thanh toán các hóa đơn qua máy vi tính. Nhưng ý tưởng của ông không phải là mới vì lúc đó trên thị trường đã có nhiều phần mềm quản lý tài chính cá nhân.

Một yếu tố quan trọng giúp Intuit tạo nên sự khác biệt và nổi bật chính là ông biết lắng nghe khách hàng. Đã từng là nhân viên của Procter & Gamble, nên ông biết cách lĩnh hội ý kiến của khách hàng. Ngay từ đầu, Scott đã trực tiếp nói chuyện với khách hàng để đón nhận những phản hồi của họ. Ông còn tra trong danh bạ điện thoại và gọi điện cho một số người ở Palo Alto, bang California và Winnetka, bang Illinois - hai khu vực dân cư trù phú mà ông đoán có nhiều gia đình sử dụng máy vi tính - để thu thập ý kiến. Qua khảo sát, ông thấy phần đông đều ghét việc quản lý tài chính cá nhân, và càng ghét việc cân đối sổ ngân phiếu của họ. Scott hợp tác với Tom Proulx, một lập trình viên tốt nghiệp Đại học Stanford, và hai người bắt tay vào việc viết phần mềm tài chính cá nhân.

Vào thời điểm đó, phần mềm bán chạy nhất trên thị trường là Managing Your Money của Andrew Tobia. Phần mềm này có nhiều chức năng, kể cả phân tích vốn đầu tư và chạy mô hình tài chính. Trong lĩnh vực công nghiệp vi tính, người ta tin rằng càng có nhiều chức năng, người sử dụng càng ưa chuộng. Quan điểm này vẫn còn tồn tại đến ngày nay. Nhưng Scott bác bỏ điều này. Ông cho rằng khách hàng không thích các chức năng phức tạp, họ chỉ muốn có phần mềm đơn giản để hoàn tất công việc nhanh chóng và dễ dàng.

Chính vì vậy, ông quyết định đi theo hướng hoàn toàn khác: viết một chương trình tạo giao diện giống như tờ ngân phiếu để mọi người có thể sử dụng theo trực quan. Intuit nhanh chóng thống trị thị trường với phần mềm Quicken có ít chức năng hơn những phần mềm khác. Scott nói: "Chúng tôi muốn phần mềm Quicken phải chạy nhanh và dễ sử dụng trong tay khách hàng, chứ không phải chạy nhanh và dễ sử dụng trong tay tôi hoặc trong tay một kỹ sư lập trình".

Intuit thử nghiệm tính hữu dụng của sản phẩm bằng những người không biết gì về tin học. Scott và Tom giải thích rằng nếu những người này không thể cài đặt chương trình và trong 15 phút không biết làm thế nào để in một ngân phiếu, thì chương trình đó quá phức tạp. Nhóm thử nghiệm này có thể cài đặt chương trình và viết ngân phiếu, nhưng gặp vướng mắc khi điều chỉnh vị trí của các tấm ngân phiếu khi in. Lúc đó, cả hai như toát hết mồ hôi. Tom kể lại: "Chúng tôi rút ra được một điều. Nếu khách hàng gặp phải vướng mắc như thế trong lần đầu họ sử dụng chương trình, họ sẽ không bao giờ muốn dùng chương trình đó nữa".

Khi Intuit phát triển vững mạnh, Scott vẫn quan tâm đến việc lắng nghe khách hàng. Học theo ý tưởng của Procter & Gamble, ông thiết lập chương trình "Theo tôi về nhà nghiên cứu". Khi khách hàng đến mua hàng, nếu được sự đồng ý của họ, nhân viên của Intuit sẽ theo về nhà để quan sát khi họ cài đặt Quicken trong nhà. Cook nói: "Chúng tôi quan sát khi họ nhíu mày, khi họ lưỡng lự, hoặc khi đưa mắt dò hỏi. Mỗi khúc mắc hay do dự trong giây phút đều do lỗi của chúng tôi". Quan sát người sử dụng là bài học quý báu vì giúp kỹ sư và nhân viên tiếp thị biết được phải cải tiến sản phẩm như thế nào.

Dù ở vị trí nào, mỗi người trong Intuit đều phải định kỳ trực điện thoại để hỗ trợ người sử dụng. Mọi cuộc gọi - dù là than phiền hoặc góp ý - đều được trả lời trực tiếp. Intuit lập một cơ sở dữ liệu để theo dõi phản hồi của người sử dụng, và kết quả được phân phát trong toàn công ty. Cấp quản lý thường xuyên gọi điện cho người sử dụng để tham khảo ý kiến về việc cải tiến Quicken. Thỉnh thoảng trong khi lái xe. Scott và Tom mở băng ghi âm nghe cuộc gọi của dịch vụ khách hàng. Mục tiêu của những việc làm này không phải chỉ để giúp khách hàng giải quyết vướng mắc của ngày hôm nay mà còn để hoàn thiện Quicken trong tương lai.

Rõ ràng, phần mềm Quicken của Intuit đã làm thay đổi đáng kể diện mạo của ngành công nghiệp phần mềm. Luôn quan tâm và thấu hiểu khách hàng là vũ khí vô cùng quan trọng giúp Intuit

vẫn tồn tại khi Microsoft bước chân vào thị trường này, cạnh tranh trực tiếp với Quicken.

Không giới hạn

Nhiều người cho rằng phần mềm chi trả trực tuyến PayPal thành công chủ yếu là nhờ sự phát triển của các giao dịch qua eBay. Thực ra, eBay có phần mềm chi trả riêng Billpoint và eBay đã nỗ lực quảng bá Billpoint bằng nhiều cách để hướng người sử dụng chuyển qua dịch vụ này nhưng không thành công. Sai lầm của eBay là giới hạn việc chi trả qua Billpoint chỉ trong giao dịch với eBay. Nhưng nhiều khách hàng không chỉ giao dịch qua eBay, mà còn qua Amazon và Yahoo. Và PayPal đã thỏa mãn được nhu cầu này. Con số khách hàng sử dụng PayPal cao hơn nhiều so với số người dùng Billpoint. eBay đã thất bại ngay trên lãnh địa của mình vì chỉ quan tâm đến chiến lược kinh doanh mà không lắng nghe người sử dụng. Cuối cùng, eBay kịp nhận ra vấn đề, nên thương lượng mua lại PayPal với giá 1,5 tỉ USD và lặng lẽ xóa sổ Billpoint.

Mù quáng vì thành công

Tìm hiểu điều gì quan trọng đối với khách hàng là điều cần thiết cho cả những công ty còn non trẻ và đã ổn định.

Trong thập niên đầu của thời kỳ phát triển điện thoại di động, Motorola chiếm lĩnh thị trường. Nổi tiếng nhờ sản phẩm bền và chắc, Motorola vượt qua mọi đối thủ khi sản xuất chiếc điện thoại di động đầu tiên bỏ được vào túi áo. Khi sản xuất các kiểu điện thoại di động mới hơn, Motorola đảm bảo tính tương thích với phụ kiện cũ, qua đó giữ chân người sử dụng trung thành bằng phương thức dễ dàng và ít tốn kém. Tuy nhiên, khi đi từ thành công này qua thành công khác, Motorola rời xa dần người sử dụng. Thành công trong quá khứ lại là rào cản khi những người "lèo lái con thuyền" Motorola tự tin rằng họ biết khách hàng muốn gì rõ hơn là chính khách hàng biết.

Cấp lãnh đạo Motorola không những đã không tiên liệu được nhu cầu điện thoại kỹ thuật số, mà còn gạt bỏ yêu cầu của người sử dụng về công nghệ mới này. Vì mạng không dây kỹ thuật số (digital) cho phép tăng số người sử dụng từ ba đến sáu lần so với kỹ thuật tương tự (analog) ở cùng tần số, nên các công ty truyền tải kỹ thuật số có động lực mạnh mẽ để nâng cấp. Tăng dung lượng giúp giảm chi phí cho cả công ty truyền tải lẫn người sử dụng. Chỉ có điều bất lợi là điện thoại kỹ thuật số có kích thước to

hơn.

Mặc cho các công ty truyền tải mở chiến dịch rộng lớn để khuyến khích người sử dụng nâng cấp lên kỹ thuật số, Motorola vẫn khăng khăng tiếp tục sản xuất điện thoại sử dụng tín hiệu tương tự có kích thước nhỏ mà bỏ qua lời yêu cầu liên tục của khách hàng trung gian - công ty truyền tải. Giống như Microsoft tạo phần mềm Money với đầy tính năng mà người sử dụng không quan tâm đến, Motorola vẫn sản xuất những gì kỹ sư của họ muốn thay vì người sử dụng muốn.

Kết quả hoàn toàn có thể dự đoán được. Các đối thủ nhạy bén như Nokia và Samsung lập tức nhảy vào thị trường điện thoại sử dụng tín hiệu kỹ thuật số và doanh thu của họ tăng vọt. Thị phần của Motorola giảm từ 60% vào đầu thập niên 1990 xuống còn 21% năm 2001. Mặc dù Motorola cũng kịp nhận ra vấn đề và gia nhập thị trường kỹ thuật số vào năm 1998, nhưng thiệt hại lúc này đã khó cứu vãn. Từ vị trí dẫn đầu khi điện thoại di động mới ra đời, chỉ trong vòng vài năm Motorola phải chật vật lắm mới có thể trụ được ở hạng ba.

Motorola thất bại không phải do sản phẩm kém chất lượng, mà do không chịu hiểu xu thế thị trường và nhu cầu của người sử dụng.

Ngành công nghiệp khác nhau, vấn đề vẫn như nhau

Nhiều năm sau thất bại của Motorola, Intel lại gần như phạm cùng sai lầm đó khi chỉ sản xuất những sản phẩm mà kỹ sư của Intel ưa thích hơn là quan tâm đến nhu cầu của người sử dụng. Trong nhiều năm, Intel chỉ tập trung vào việc sản xuất loại con chíp chạy nhanh hơn và có nhiều chức năng hơn. Bằng cách này, cả ngành công nghiệp phần cứng và phần mềm đều có lợi. Khi một phiên bản mới của Windows ra đời, hệ điều hành trở nên quá lớn và phức tạp đến nỗi người sử dụng buộc phải nâng cấp máy tính. Nhưng sau một thời gian, sự gia tăng tốc độ chỉ nhỏ nhoi, không đủ làm động lực để tăng số máy vi tính bán ra, vì thế doanh thu của Intel cũng bị ảnh hưởng. Hơn nữa, con chíp chạy nhanh khiến máy xách tay bị nóng hơn, và thêm chức năng khiến giá thành tăng trong khi người sử dụng không cần đến các chức năng này.

Khi Paul Otellini nhận chức Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành của Intel, ông là người đầu tiên không phải là kỹ sư nắm giữ chức vụ này. Ngay khi vừa nhận chức, Paul đã đề ra chiến lược phát triển công ty. Không như những người tiền nhiệm, ông yêu cầu bộ

phận tiếp thị tập trung vào khách hàng thay vì công nghệ. Paul muốn thúc đẩy Intel lắng nghe xem người sử dụng thực sự muốn gì và phát triển theo hướng đó. Khi khảo sát khách hàng, ông nhận thấy họ không cần biết đếm con chíp có tốc độ 2,4 GHz hoặc 2,6 GHz. Họ muốn có máy tính xách tay nhỏ gọn hơn với công nghệ Wi-Fi không dây. Lần đầu tiên, tốc độ không còn là yếu tố thu hút người sử dụng. Họ muốn có pin chạy lâu hơn trên máy tính xách tay. Bước đột phá đầu tiên của Paul là yêu cầu các nhóm kỹ sư ngưng thiết kế sản phẩm dựa theo tốc độ con chíp. Tiếp tục sản xuất con chíp có tốc độ cũng giống như việc Motorola tiếp tục cho ra đời điện thoại di động dùng kỹ thuật tương tự mà bỏ qua kỹ thuật số.

Vào mùa xuân năm 2001, các kỹ sư thiết kế của chi nhánh Intel ở Israel đã thiết kế được một con chíp mới để chạy với pin lâu hơn, rồi họ hợp lực với những nhóm Intel khác để làm việc trên chíp Wi-Fi. Con chíp mới Pentium M sử dụng không đến 1/3 năng lượng pin so với chíp cũ và có kích thước chỉ bằng 2/3, nên rất thích hợp cho máy tính xách tay.

Trong quá trình chuyển hướng, Intel đã thay đổi toàn bộ cách suy nghĩ, thiết kế, công cụ sản xuất... Paul nói: "Chúng tôi không tạo thêm chức năng mới, trừ khi biết rõ ích lợi của chức năng đó đối với khách hàng. Đó là một sự chuyển hướng hoàn toàn khác biệt so với hướng đi của Intel từ trước đến nay".

Bạn có chắc chắn là đã thực sự hiểu nhu cầu của khách hàng?

Việc tìm hiểu nhu cầu khách hàng là điều vô cùng quan trọng nhưng thường bị các nhà quản lý bỏ qua. Họ thường tự tin rằng mình đã biết rõ khách hàng muốn gì. Nhưng nếu bạn không hỏi khách hàng, suy diễn hoặc giả định một cách chủ quan, có thể bạn sẽ đi sai hướng. Đôi khi điều khách hàng muốn không trùng khớp với điều bạn nghĩ.

Motorola tin rằng khách hàng chỉ muốn có điện thoại di động kích thước nhỏ chứ không phải công nghệ kỹ thuật số. Chính suy nghĩ này khiến đoàn tàu Motorola suýt trật khỏi đường ray, và mất hẳn vị thế dẫn đầu.

Tương tự, kỹ sư thiết kế của Intel tin rằng khách hàng muốn có con chíp chạy nhanh với nhiều chức năng. May nhờ có Paul Otellini kéo họ đi theo hướng ngược lại, nếu không có lẽ kết cục của Intel cũng tương tự như Motorola.

Khách hàng muốn mua lợi ích, không phải chức năng. Họ không muốn có nhiều chức năng rườm rà, chẳng mấy ích lợi mà lại khó sử dụng. Họ muốn nhà sản xuất giải quyết vướng mắc của họ. Nhờ trao đổi với khách hàng, Scott Cook của Intuit đã tập trung vào nhu cầu đơn giản: in ngân phiếu một cách dễ dàng. Scott góp phần làm biến đổi bộ mặt phần mềm quản lý tài chính cá nhân.

Norm Brodsky lĩnh hội cùng bài học ở Perfect Courier khi ông nhận ra rằng khách hàng muốn có hóa đơn thích hợp hơn chứ không cần dịch vụ giá hạ.

Hãy tìm hiểu khách hàng thực sự cần gì trước khi bạn cung ứng, và bạn sẽ có lợi thế cạnh tranh thực sự. Cựu giám đốc điều hành Phil Schlein của hãng Macy nói:**"Bạn nên thấu hiểu yêu cầu của khách hàng nếu bạn muốn đáp ứng kỳ vọng của họ. Mỗi lần tôi đưa ra quyết định mà không bắt đầu từ khách hàng là mỗi lần tôi phạm sai lầm".**

Chương 10
Biến than phiền của khách hàng thành vũ khí bí mật

Một số công ty hạ thấp dịch vụ khách hàng xuống bậc cuối cùng trong hệ thống quản lý, dù họ không công khai xem nhẹ dịch vụ này. Thậm chí ở một vài công ty có bộ phận quản lý khách hàng, thì nhân viên phụ trách thường là người ít kinh nghiệm nhất và nhận mức lương thấp nhất so với các bộ phận khác. Nếu nhân viên cấp thấp không thể giải quyết khiếu nại của khách hàng, sự việc sẽ được chuyển lên cấp cao hơn, và có thể chuyển lên cấp cao hơn nữa. Khó khăn đối với hệ thống này thật rõ ràng: Những khiếu nại không được nhanh chóng giải quyết, khách hàng trở nên bất mãn, và uy tín của công ty ngày càng xuống dốc.

Ngoài việc mất dần khách hàng, điều này khiến cấp lãnh đạo không nhận được thông tin cập nhật hoặc ngay cả "tin tình báo" quý giá về thị hiếu và tâm lý của khách hàng. Ngay cả khi các cuộc gọi hoặc thư từ của khách hàng được phân loại và chuyển đến đúng phòng ban và chức vụ, nhân viên quản trị cấp cao thường vẫn còn có một khoảng cách nhất định với khách hàng.

Thay vì đọc báo cáo tóm tắt của cấp dưới, bạn nên thường xuyên trực tiếp nhận cuộc gọi hoặc đọc thư phản hồi của khách hàng. Qua đó, bạn có thể hiểu nhiều hơn về những vướng mắc của công ty, và về cơ hội để vượt lên đối thủ cạnh tranh. Đôi khi bạn sẽ nghe những lời phàn nàn hoặc xúc phạm, nhưng bạn cũng nhận được thông tin về kinh tế, tin cập nhật về đối thủ cạnh tranh, và những đóng góp ý kiến nhằm cải thiện sản phẩm và công ty. Muốn vậy, điều bạn nên làm là hãy lắng nghe.

Lật ngược quy trình hỗ trợ khách hàng

Khi Wayne Inouye đảm nhận chức vụ điều hành eMachines, công ty này đang trong tình trạng khủng hoảng. Tỷ lệ máy tính khách hàng trả về lên đến 20%, cao nhất trong ngành. Công ty đang bị thua lỗ trầm trọng, và ít lâu sau khi ông nhận chức, công ty bị loại ra khỏi NASDAQ (sàn giao dịch chứng khoán qua mạng viễn thông điện tử, tập hợp những công ty trong các lĩnh vực công nghệ, bán lẻ, viễn thông, tài chính, giao thông, truyền thông và công nghệ sinh học).

Nhưng thực sự chất lượng máy tính của eMachines không đến nỗi tệ như thế. Tỷ lệ hư hỏng phần cứng trong khi vận chuyển nằm ở mặt bằng chung. Tuy vậy, tỷ lệ thỏa mãn của khách hàng rất thấp. Mỗi máy tính bị trả về gây phí tổn 250 USD, khiến công ty bị thiệt hại nặng về tài chính. Ngoài chi phí vận chuyển, công ty còn phải tốn thêm nhân lực để tiếp nhận, rồi xem xét sửa chữa hoặc thay thế phụ kiện. Cuối cùng, máy tính đó đã bị xem là qua sử dụng, không phải hàng mới, khiến giá trị giảm đi rất nhiều.

Ở eMachines, nhân viên nào kém kinh nghiệm nhất được phụ trách ở khâu dịch vụ khách hàng - "cấp một". Nếu những nhân viên này không thể giải quyết vướng mắc, khiếu nại của khách hàng, họ sẽ chuyển vụ việc lên "cấp hai", và cứ thế. Đến khi vụ việc được chuyển lên "cấp bốn", tức nhân viên có kiến thức khá nhất, khách hàng đã không còn đủ kiên nhẫn vì liên tục bị đùn đẩy từ người này sang người khác và phải lặp lại cùng một tình huống vướng mắc của họ với mỗi cấp. Lúc này, khách hàng chấp nhận từ bỏ. Và hệ thống quản lý của công ty ngày càng trở nên kém hiệu quả vì nhiều người phải lo giải quyết cùng một vướng mắc. Tự đặt mình vào vị trí của khách hàng, Wayne thông cảm với tâm trạng đó.

Quyết định thay đổi đầu tiên của ông là cải cách quy trình hỗ trợ khách hàng. Thay vì cố giảm số khiếu nại, ông chú trọng đến việc giải quyết từng khiếu nại ngay khi mới nhận được. Để làm được việc này, ông sắp đặt những kỹ sư giàu kinh nghiệm và giỏi nhất làm nhiệm vụ tiếp nhận cuộc gọi và hỗ trợ khách hàng. Tỷ lệ giải quyết thành công số khiếu nại sau khi nhận cuộc gọi ban đầu tăng dần.

Một thời gian sau, các kỹ sư nhận ra rằng nhiều vướng mắc của khách hàng không phải từ chính máy tính, mà từ các phần mềm miễn phí do công ty cài đặt trước khi giao hàng. Lúc đó, các công ty thường đưa vào máy vi tính phiên bản trình diễn của nhiều phần mềm khác nhau để nhận tiền hoa hồng của các hãng phần mềm. Việc này tưởng chừng vô hại mà còn đem lại doanh thu,

nhưng thực ra lại gây khó khăn nặng nề. Wayne lập tức quyết định ngưng cài đặt những phần mềm như thế. Quyết định nhanh chóng này của ông đã làm giảm hẳn số vụ than phiền liên quan đến máy vi tính.

Ông cũng làm một việc trái với thông thường. Vì dịch vụ hỗ trợ khách hàng tốn nhiều chi phí, nên phần lớn các công ty in số điện thoại của họ ở nơi khó tìm kiếm trên sách hướng dẫn, và mã số sản phẩm được gắn phía sau máy vi tính ở nơi khó nhìn thấy. Wayne quyết định ngược lại: ông cho gắn số điện thoại của công ty và mã số sản phẩm ở phía trước máy vi tính. Ông không muốn lẩn tránh khách hàng, mà khuyến khích họ gọi điện phản hồi. Việc này giúp ông nhanh chóng hiểu rõ mức độ tệ hại của vấn đề trước khi ông bị mất một khách hàng.

Khi khách hàng gọi đến do vướng mắc về phần cứng, kỹ sư hỗ trợ kỹ thuật nhận cuộc gọi có thể chỉ dẫn cách tháo rời ổ đĩa hoặc bộ nguồn hỏng hóc để gửi trả lại thay vì gửi cả máy vi tính. Cũng qua các cuộc gọi, công ty hiểu thêm về khó khăn của khách hàng khi phải tháo rời vỏ ngoài. Tiếp thu những ý kiến này, eMachines đã cải thiện thiết kế vỏ ngoài khi sản xuất kiểu máy vi tính mới.

Ngoài ra, nếu qua cuộc gọi, các kỹ sư xác định có phụ kiện nào của máy tính bị hư hỏng, eMachines sẽ gửi phụ kiện thay thế cho khách hàng. Ngoài lợi ích đỡ tốn chi phí và thời gian chờ đợi, khách hàng còn cảm thấy an tâm hơn vì không phải gửi cả dữ liệu lưu trên máy tính. Bên cạnh việc tạo thuận lợi cho khách hàng, sự thay đổi này giúp eMachines tiết kiệm nhiều chi phí. Ba phần tư số khách hàng gặp vướng mắc ở Mỹ chấp nhận phương cách này. Ở Nhật Bản, nơi nhiều người cho rằng cách này thiếu khả thi, vẫn có đến 81% khách hàng chấp nhận.

Bằng cách thiết kế lại phần cứng, thay đổi cách cài đặt phần mềm và giải quyết vướng mắc nhanh chóng, eMachines gần như đã tạo nên một phép lạ. Từ thua lỗ, công ty đã có lãi và vươn lên hàng thứ 3 trong số các nhà sản xuất máy vi tính của Mỹ. Điều ấn tượng khác là khách hàng đã bình chọn eMachines là công ty được yêu thích nhất.

Tóm lại, khi thay đổi phương thức tiếp nhận khiếu nại của khách hàng và lắng nghe để có động thái tích cực cải thiện, Wayne đã tạo sự chuyển đổi thần kỳ ở eMachines. Wayne nói: "Tôi vẫn còn tin tưởng rằng thương hiệu được tạo ra qua cách thức bạn đối xử với khách hàng sau khi họ mua sản phẩm. Bạn phải tạo ra sản phẩm tốt, nhưng làm việc với khách hàng như thế nào khi họ gặp vướng

mắc là yếu tố giúp bạn vượt lên trên đối thủ cạnh tranh".

Không phải lúc nào cũng là khiếu nại

Dave Duffield có cách làm việc không giống những người quản lý khác. Trong giai đoạn khởi đầu ở công ty phần mềm PeopleSoft, để khuyến khích sự giao tiếp, khi trình bày chuyên đề ở mỗi hội nghị khách hàng, ông đều cho hiện lên mỗi hình chiếu số điện thoại và địa chỉ e-mail của ông. "Bất cứ nhân viên nào cũng đều biết rằng khách hàng có thể gọi cho tôi hoặc cho một phó chủ tịch cấp cao. Chúng tôi không muốn giấu giếm gì cả. Chính tôi nhận được những cuộc gọi của khách hàng với lời lẽ gay gắt. Vài người đi lạc đề, vài người nói đúng vấn đề cần nói. Nhưng chúng luôn là sự giao tiếp cởi mở".

Đích thân nhận cuộc gọi, nên Dave nắm được nguyên văn ý phản hồi và thấy rõ là có vướng mắc thực sự xảy ra. Quan trọng không kém, ông nhận được nhiều đề nghị và ý tưởng cho phiên bản phần mềm kế tiếp. Dave giải thích: "Chúng tôi học hỏi được rất nhiều từ khách hàng; chúng tôi phải tiếp thu ý kiến xây dựng của họ để cải thiện sản phẩm cũng như đưa ra dòng sản phẩm mới. Tôi nghĩ người lãnh đạo không nhất thiết phải biết rõ mọi khách hàng nhưng nên duy trì mối quan hệ với một vài khách hàng chủ chốt, vì qua đó bạn sẽ thấy được nếu muốn cạnh tranh thì nên làm thế nào, bạn còn thiếu sót những gì, và có lợi thế gì, rồi hoạch định chiến lược tiếp thị và kinh doanh hiệu quả hơn".

Ngoài việc tham dự vào hoạt động câu lạc bộ hoặc hội nghị khách hàng, Dave còn đích thân nối lại mối quan hệ với những khách hàng đang bất mãn với công ty vì lý do nào đó. Bằng cách lắng nghe họ than phiền và trực tiếp xử lý vấn đề - thay vì né tránh hoặc chuyển vụ việc cho một nhân viên cấp dưới - ông thường làm dịu không khí căng thẳng trong khi chờ đợi giải quyết vướng mắc.

Nhưng không phải lúc nào cũng chỉ là khiếu nại. Một ngày nọ, Dave được mời đến văn phòng chính của một trong những khách hàng đầu tiên về cơ sở dữ liệu của PeopleSoft. Vì các sản phẩm tương đối mới, nên ông chuẩn bị tinh thần cho tình huống xấu nhất. Dave kể lại: "Tôi ngồi với những người lãnh đạo cấp cao cùng cộng sự của họ, và nghĩ rằng mình sắp phải chịu một trận chỉ trích dữ dội. Nhưng thật ngạc nhiên, họ nhìn tôi một lát rồi bày tỏ nồng nhiệt rằng họ rất thích làm việc với PeopleSoft vì họ tin vào uy tín của chúng tôi. Họ còn ký hợp đồng đặt mua dài hạn thêm nhiều sản phẩm".

Liệu có thể giải quyết vướng mắc?

Khi Linksys bắt đầu bán thiết bị nối mạng trong gia đình, Janie và Victor Tsao nhận được nhiều thông tin không ổn từ các cửa hàng bán lẻ đang tiêu thụ sản phẩm của Linksys. Nhiều khách hàng mua thiết bị từ các nhà sản xuất khác nhau gặp khó khăn khi kết nối vì các thiết bị này không tương thích. Ngay cả khi có sự tương thích, thì khách hàng lại phải mua thêm phụ kiện cần thiết để kết nối. Việc nối mạng trở nên phức tạp và thậm chí gây chán nản, nhất là đối với những người mới sử dụng máy tính. Và lẽ tự nhiên là cửa hàng bán lẻ trở thành nạn nhân của khách hàng bất mãn. Chẳng bao lâu, mọi người truyền miệng với nhau rằng nối mạng rất khó khăn và bao nhiêu khiếu nại đều tập trung về cửa hàng bán lẻ. Khi cửa hàng và nhà sản xuất nói chuyện với nhau, không bên nào nhận phần lỗi về mình.

Một chủ cửa hàng khi thông báo tình hình cho Linksys đã than thở rằng đáng tiếc là không ai nghĩ ra việc đặt mọi thứ trong một chiếc hộp. Lời than thở này giúp Linksys đưa ra một sản phẩm mới: *Network in a Box* (Mạng trong hộp). Thiết bị này gồm có một thẻ mạng, một bộ chuyển mạch, các mối nối, và dây cáp - đủ phụ kiện cần thiết để nối hai hoặc ba máy vi tính với nhau. *Network in a Box* trở nên ăn khách, và Linksys trở thành công ty đầu tiên giúp việc nối mạng trong gia đình được dễ dàng.

Victor giải thích: "Ngày nay, ý tưởng này chẳng có gì mới mẻ, nhưng lúc đó lại là một phát hiện mới. Đôi khi chúng ta không hiểu được những điều dễ hiểu vì chúng ta quá thông minh".

Chỉ cần quan sát và lắng nghe xung quanh, bạn sẽ nảy sinh những ý tưởng đơn giản đến không ngờ.

Hãy gọi Ben Hill

Dựa vào những góp ý của khách hàng để làm động lực cho những quyết định trong tương lai không chỉ giới hạn trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

Tại Home Depot, Bernie Marcus và Arthur Blank nghĩ ra một phong cách phục vụ khách hàng mới mẻ và có phần lập dị. Họ đặt ra một nhân vật không có thực tên là Ben Hill, với chức danh "Phó Chủ tịch Bộ phận Làm Hài Lòng Khách hàng". Ở mỗi cửa hàng kinh doanh, họ trưng bày nơi dễ thấy một pa-nô có hình một người mặc tạp dề màu cam và đội mũ bóng chày có biểu tượng Home Depot. Nhân vật Ben Hill này trông giống Pat Farrah - Phó

Chủ tịch tiếp thị. Trên mỗi pa-nô đều có ghi số điện thoại đường dài gọi miễn phí và lời khuyến khích khách hàng hãy gọi cho Ben Hill nếu có vướng mắc hoặc khiếu nại.

Mỗi khi có khách hàng gọi đến Ben Hill, điện thoại ở khu điều hành cấp cao rung chuông. Bernie, Arthur, hoặc Pat hoặc bất kỳ nhân viên điều hành cấp cao nào có mặt ở đó sẽ nhấc máy nhận điện thoại. Chẳng bao lâu, nhân viên ở các cửa hàng dặn dò nhau là không nên để cho khách hàng nào bất mãn, bởi vì nếu khách hàng đó gọi cho Ben Hill, cuộc gọi kế tiếp sẽ là từ Bernie hoặc Arthur đến cửa hàng.

Số điện thoại của Ben Hill không những giúp các nhà lãnh đạo cập nhật nhanh chóng về vướng mắc ở cửa hàng, mà còn thúc đẩy nhân viên giải quyết vướng mắc trước khi cấp trên biết chuyện. Bernie giải thích: "Một phần của mục đích lập nên Ben Hill là xây dựng văn hóa công ty, trong đó nhân viên phải có trách nhiệm đối với khách hàng. Mỗi khi có một khách hàng gọi điện cho Ben Hill, điều này phản ảnh một sự trì trệ hoặc hoạt động kém hiệu quả ở cửa hàng, vì người quản lý và mọi nhân viên cửa hàng đều có đủ quyền hành để giải quyết mọi vướng mắc của khách hàng".

Lẽ ra, họ có thể yêu cầu các cửa hàng thu thập ý kiến của khách hàng, liệt kê và phân loại các ý kiến này, rồi báo cáo lên cấp trên theo hệ thống chỉ huy như mô hình quản lý những công ty khác vẫn áp dụng. Nhưng qua kênh thông tin Ben Hill, Bernie và Arthur nắm bắt phản hồi nhanh chóng và đầy đủ hơn, đồng thời tránh được tình trạng cửa hàng hoặc nhân viên che giấu vấn đề rồi báo cáo là mọi chuyện đều tốt đẹp. Tất cả mọi người đều biết rằng hai vị sếp đứng đầu của công ty lúc nào cũng có thể nhận cuộc gọi trực tiếp từ khách hàng. Vì vậy, nếu có vướng mắc thì nên giải quyết ngay tại cửa hàng, đừng để cho sếp ở tổng hành dinh biết được. Khi công ty phát triển và hệ thống điện thoại tất bật hơn, nhân viên khác có kinh nghiệm được giao nhiệm vụ nhận cuộc gọi Ben Hill. Nhưng Bernie Marcus và Arthur Blank vẫn thường đích thân nhận cuộc gọi, và họ vẫn tiếp tục củng cố thông điệp đến các cộng sự rằng khách hàng là trên hết.

Vì những thông tin thiết yếu như thế đi thẳng đến cấp lãnh đạo, nên mọi hướng giải quyết có thể được thực hiện ngay. Khi Ben Hill nhận được quá nhiều cuộc gọi từ một địa phương than phiền về thời gian xếp hàng chờ đợi quá lâu hoặc thiếu chỗ đậu xe, họ tìm cách mở thêm một cửa hàng nữa ở nơi này để giải tỏa sức ép. Khi nghe than phiền có quá ít nhân viên bán hàng, họ thử nghiệm một chương trình vi tính để quản lý nhân viên cho phù hợp với

doanh thu ở mỗi chi nhánh. Khi nghe than phiền sản phẩm hút hàng, họ cho người đi mua sản phẩm đó từ đối thủ cạnh tranh để bày bán, chấp nhận mất ít lợi nhuận một lần còn hơn mất khách hàng mãi mãi.

Arthur giải thích: "Chúng tôi làm ăn với khách hàng theo thỏa thuận - một thỏa thuận ngắn. Điều khoản chính của thỏa thuận nói rằng khách hàng sẽ lưu lại với chúng tôi chừng nào chúng tôi còn chăm sóc họ. Chúng tôi càng chăm sóc họ lâu dài, họ càng lưu lại với chúng tôi lâu dài. Họ có thể bỏ qua cho chúng tôi một hoặc hai lần. Nhưng chúng tôi không nên vi phạm thỏa thuận quá hai lần. Lúc đó chắc chắn họ sẽ từ bỏ chúng tôi để đến với đối thủ cạnh tranh, và chúng tôi chỉ biết điều đó khi họ dẫn cả gia đình và bạn bè đi theo".

Tình báo ẩn trong dịch vụ hỗ trợ khách hàng

Thay vì xem dịch vụ hỗ trợ khách hàng là một cách để trấn an khách hàng và cầu mong sau này họ không liên lạc lại nữa, bạn nên đảo ngược vấn đề: xem những lời than phiền như thông tin tình báo thị trường. Nếu khách hàng thường xuyên than phiền thì không phải khách hàng có vấn đề, mà chính công ty của bạn đang có vấn đề. Khách hàng bất mãn đó thực ra đang cung cấp thông tin quý giá và miễn phí về tình hình thực tại của công ty, cách thức cải tiến sản phẩm, cách sắp xếp tổ chức nhân sự, hoặc cách cạnh tranh tốt hơn trong tương lai. Dĩ nhiên, bạn có thể bỏ chi phí ra để thuê nghiên cứu những đề tài này. Nhưng như thế, ban sẽ phải chờ một thời gian mới biết kết quả. Biết đâu trong thời gian chờ đợi đó, cơ hội và lợi thế cạnh tranh của bạn đã bị vuột mất.

Nhưng văn hóa công ty hướng đến khách hàng không phải chỉ xảy ra qua mệnh lệnh giữa cấp trên và cấp dưới. Đó là kết quả của một thông điệp do chính người lãnh đạo đề ra và nghiêm túc triển khai thành hành động. Nhân viên của Home Depot biết rằng tự mình phải giải quyết vấn đề của khách hàng, kẻo không sớm thì muộn (thường là rất sớm) khách hàng sẽ gọi điện cho Ben Hill và nói chuyện trực tiếp với cấp trên. Dave Duffield ở PeopleSoft đáng lẽ có thể chuyển cuộc gọi của khách hàng đang bực bội cho cấp dưới, nhưng ông lại công bố số điện thoại của mình và đích thân nhận cuộc gọi.

Bạn đừng xem khiếu nại của khách hàng là cơn nhức đầu. Hãy xem đó là cơ hội. Ngoài việc tìm hiểu công ty đang vận hành như thế nào, bạn có thể được trực tiếp nghe phân tích điểm yếu của bạn, thế mạnh của đối thủ cạnh tranh hay cách mọi người đánh

giá về sản phẩm và công ty bạn. Quan trọng không kém, khi đích thân lắng nghe khách hàng, bạn đã chứng minh cho nhân viên thấy rằng bất cứ việc gì cấp trên đã trực tiếp tham dự vào đều là vấn đề quan trọng.

Khi chuông điện thoại reo, cả một kho tàng thông tin tình báo đang chờ bạn khai thác. Bạn chỉ cần bước đến và nhấc máy.

Chương 11
Sống trong hiện tại để tiến đến tương lai

Có khi nào bạn bị cuốn hút bởi những viễn cảnh hấp dẫn trong tương lai mà quên đi thực tại? Có khi nào bạn nghĩ đến con số chi phí cần thiết để đạt đến viễn cảnh tốt đẹp đó? Nếu thiếu cẩn trọng, việc chi tiêu sẽ nhanh chóng vượt ngoài tầm kiểm soát, và khi doanh thu không đủ bù đắp, chắc chắn công ty của bạn sẽ bị thiệt hại nghiêm trọng.

Dù bạn có tầm nhìn tương lai lớn đến đâu, bạn vẫn phải nhìn nhận hiện tại để duy trì công ty nhằm tiến đến mục tiêu đó. Thương trường đã chứng kiến rất nhiều cái chết của các công ty vẽ vời tương lai rạng rỡ nhưng không trụ vững được lâu để nhìn thấy giấc mơ của họ trở thành hiện thực. Khi chỉ biết chăm chăm nhìn về chân trời xa xôi mà không để ý đến con đường trước mặt, bạn dễ vấp ngã.

Tầm nhìn quyết định thành công

Bất chấp các nhà phân tích liên tục đưa ra những dự báo khả quan khi phần lớn ngành công nghiệp viễn thông đang bận rộn thành lập những công ty hợp nhất hoặc liên minh toàn cầu, thì John LaMacchia - giám đốc điều hành của Cincinnati Bell - vẫn cho rằng nền công nghiệp điện thoại sẽ tăng trưởng rất chậm và bị cạnh tranh gay gắt. Theo đó là sự đi xuống của điện thoại truyền thống, vốn đang là nguồn thu nhập chính của công ty. John nhanh chóng thành lập hai bộ phận mới: Cincinnati Bell Information Services (CBIS) - cung ứng dịch vụ làm hóa đơn cho các công ty truyền tải không dây, và Matrixx - cung ứng nhân viên kỹ thuật cho các hệ thống hỗ trợ khách hàng qua điện thoại đường dài miễn phí.

CBIS và Matrixx sau đó được hợp nhất thành Convergys rồi tách ra hoạt động riêng vào năm 1998. Convergys đã trở thành công ty hàng đầu trong dịch vụ làm hóa đơn và những dịch vụ phụ trội khác cho các công ty viễn thông, truyền hình cáp và băng thông rộng, với doanh số trên 2,3 tỉ USD.

Sau khi chuyển qua một hướng đi hoàn toàn mới, John đã tạo cơ hội vững chắc cho các nhà đầu tư và giúp tài chính của công ty được ổn định và vững mạnh.

Kế hoạch lớn và chi tiêu táo bạo, nhưng không có khách hàng

Trước khi quyết định mua 1-800-FLOWERS - một thương hiệu mới nổi ở thành phố Dallas, Jim McCann đã tiến hành kiểm tra hệ thống làm việc ở đó. Ông thật sự bất ngờ trước cách quản lý và chi tiêu thái quá của các nhân viên điều hành.

Nhóm quản lý đầu tiên của 1-800-FLOWERS đã huy động được 20 triệu USD qua cổ phiếu và 15 triệu USD qua tiền vay, với hy vọng sẽ tạo nên thanh thế trong lĩnh vực kinh doanh hoa tươi. Họ trang bị thiết bị cho một trung tâm giao dịch từ xa hiện đại với những tổng đài điện thoại trị giá cả triệu đô la và những máy vi tính có cấu hình mạnh nhất. Họ mua 700 ô làm việc làm bằng gỗ xà cừ, tuyển dụng 120 nhân viên quản lý và 2 tiến sĩ phụ trách huấn luyện đào tạo trước khi tuyển dụng nhân viên. Họ cũng chi hàng triệu đô la để thuê một công ty quảng cáo nổi tiếng nhằm thực hiện chiến dịch quảng bá giới thiệu 1-800-FLOWERS. Họ cũng đã ký thỏa thuận với 6.800 cửa hàng bán hoa tươi khắp nước Mỹ để làm đầu mối cung ứng hoa.

Điều duy nhất mà 1-800-FLOWERS không có chính là khách hàng. Chỉ riêng việc trả lãi suất cho số tiền vay 15 triệu USD đã đủ gây khó khăn cho công ty. Một thời gian ngắn sau, mô hình kinh doanh theo kiểu này đã không thể kham nổi những khoản chi mạnh tay. Thậm chí, khi công ty đang gặp khó khăn, người của 1-800-FLOWERS đến thương lượng với ông vẫn duy trì phong cách xa xỉ ấy: "Dù đang gây thua lỗ trầm trọng, nhưng mấy anh chàng của 1-800-FLOWERS vẫn đi xe hơi đắt tiền đến đón tôi và mời tôi đi ăn tối ở nhà hàng sang trọng nhất trong thành phố", Jim nhớ lại. Trong khi đó, mặc dù là một doanh nhân thành công với 14 cửa hàng hoa tươi ở New York, cách sống của Jim vẫn không thay đổi; ông vẫn ngồi ghế máy bay hạng thường, thuê xe rẻ tiền, và ở trong những khách sạn bình dân.

Sau khi mua 1-800-FLOWERS, Jim tiến hành bán ngay thiết bị

giao dịch đường dài vì quá tốn kém và thực hiện nhiều thay đổi triệt để. Dù công việc bận rộn đến mức nào, ông vẫn luôn quản lý chặt chẽ dòng tiền và theo dõi sát sao các báo cáo tổng hợp tài chính. Với cách làm việc nghiêm túc của ông, 1-800-FLOWERS dần vươn lên vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh hoa tươi và đem lại cho ông doanh thu hơn 500 triệu USD mỗi năm.

Không dao động tầm nhìn

Không lâu sau khi Google được chính thức thành lập giữa cao trào của Internet, Cindy McCaffrey, cựu nhân viên của Apple, là giám đốc tiếp thị cho Google đã thuê một nhà tư vấn về việc xây dựng thương hiệu cho mình. Nhà tư vấn này đã khuyên nên chi 10 triệu USD cho một chiến dịch quảng bá thương hiệu, kể cả đăng nguyên trang quảng cáo trên tờ *Wall Street Journal.*

Cindy McCaffrey lập tức liên hệ với các công ty quảng cáo nhưng không ai mảy may quan tâm, dù với viễn cảnh có được hợp đồng trị giá 10 triệu USD. Bà trình bày nỗi chán nản đó với Larry và Sergey, và vô cùng ngạc nhiên trước phản ứng của hai người. Họ chất vấn bà tính hiệu quả của chiến dịch quảng cáo. Tại sao phải chi nhiều tiền như thế cho quảng cáo? Tại sao không đầu tư vào công nghệ? Tại sao không cho cả thế giới biết về Google bằng cách tạo ra một sản phẩm vượt trội.

Những mong muốn của Larry và Sergey đã trở thành sự thật khi số truy cập trên trang web Google ngày càng tăng dù không có bất kỳ chiến dịch quảng cáo nào. Họ đến với Google qua những lời truyền miệng. Với một giao diện đơn giản, không có quảng cáo, không có cổng tiếp nối, Google là một công cụ tra cứu tiện lợi với tốc độ phi thường. Bằng cách kiểm soát chi phí, họ đã khiến cho đối thủ phải ganh tỵ khi quả bong bóng Internet nổ tung và công nghệ mạng sụp đổ. Khi các công ty Internet khác bị cháy túi, Google vẫn còn tiền trong tài khoản ngân hàng, với một công nghệ vững chắc, và một tầm nhìn không bao giờ dao động.

Chậm mà chắc

Khi Bob Johnson còn làm Phó Chủ tịch của National Cable TV Association, ông nhận thấy chưa có kênh truyền hình cáp dành riêng cho người Mỹ gốc Phi. Thông qua những mối quan hệ trong công việc, ông quen được John Malone, giám đốc điều hành của công ty truyền hình cáp lớn nhất nước Mỹ, Tele-Communications, Inc. (TCI). Bob đến gặp John với một kế hoạch kinh doanh và trở về với 500 ngàn đôla để thành lập kênh truyền hình đầu tiên dành

cho người Mỹ gốc Phi. Khi đó ông 33 tuổi.

Ngoài việc bỏ tiền riêng để đầu tư cho Black Entertainment Television (BET), John còn đặt cả danh tiếng của mình với thương vụ này. John Malone là thành viên trong Hội đồng Quản trị và giúp vận động khán giả đăng ký qua TCI. Bob kể: "Thật may mắn khi có một nhà đầu tư lớn trong cùng ngành nghề đồng ý liên minh với tôi. Mỗi người thành đạt đều có một hoặc nhiều cố vấn. Với tôi, đó là John Malone". Vì chưa có kinh nghiệm làm kinh doanh, nên Bob tham vấn John Malone, và nhận được lời khuyên: "Hãy tăng doanh thu và hạ thấp chi phí".

Theo lời của Bob: "BET thực sự là một phiên bản của những gì John Johnson đã làm với tạp chí *Ebony*. BET là một tạp chí phim ảnh. Hướng đến người Mỹ gốc Phi không phải là ý tưởng mới mẻ - nhiều tờ báo vẫn thường làm việc này - nhưng công việc tôi đang làm phản ảnh công nghệ của thời đại với vệ tinh và đường cáp".

Một năm sau khi Bob đầu tư vào BET, kênh này bắt đầu phát hình hai giờ mỗi tối thứ Sáu và thứ Bảy. Nhiều người chỉ trích việc ông cho phát lại nhiều chương trình, nhưng nếu xét đến số tiền cả hàng triệu đô la mà các phim trường bỏ ra để giúp khán giả giải trí, Bob biết ông phá sản nhanh chóng nếu chỉ phát toàn những chương trình mới. "Tôi giữ chi phí hạ bằng cách cho phát lại các tập phim ăn khách đối với người da đen và chương trình ca nhạc do các nghệ sĩ da đen biểu diễn".

Bob quyết tâm theo đuổi một phương thức cẩn trọng và thực dụng khi điều hành, cân đối thu chi. Khi thấy không ai làm phim về giới trung lưu Mỹ gốc Phi, Bob quyết định sẽ thực hiện từng bước để làm được điều đó. Đầu tiên, ông mua Arabesque, nhà xuất bản các tiểu thuyết tình cảm về người da đen, để xuất bản thành sách. Ngoài việc cung cấp cho khách hàng thông tin và nhu cầu giải trí qua loại hình nghe nhìn, giờ đây ông còn cung cấp thêm loại hình đọc. Doanh thu ngày một tăng trưởng. Bob kiên nhẫn chờ đến khi BET có đủ năng lực tài chính mới thành lập hãng phim.

Phương cách bảo thủ về chi tiêu đã đem lại hiệu quả cao, và BET tăng trưởng mạnh mẽ trong vòng hai thập niên kế tiếp với ba kênh phát hình 24 giờ, hai kênh truyền thanh vệ tinh, nhà xuất bản Arabesque và hãng phim BET Pictures II, cung ứng dịch vụ cho 62 triệu gia đình. Khi Viacom mua lại BET năm 2001 với giá 2,5 tỉ USD, giá trị cổ phiếu của Bob trong Viacom lên đến 1,5 tỉ USD.

Bob nói: "Vài người nói tôi làm kinh doanh theo kiểu rẻ tiền, nhưng có quá nhiều cuộc kinh doanh bị khốn đốn vì họ không biết giữ chi phí ở mức tương xứng với doanh thu".

Phải biết kiên trì

Hãng phim Pixar trở nên nổi tiếng với những phim ăn khách như Toy Story (Câu chuyện đồ chơi) và Finding Nemo (Đi tìm Nemo). Thực ra, thành công không đến với Pixar trong một sớm một chiều. Pixar đã phải trải qua nhiều khó khăn suốt một thập niên đến nỗi họ phải tạm thời hoãn lại việc thực hiện giấc mơ và tìm phương cách khác để giữ cho công ty trụ vững.

Pixar được thành lập vào năm 1986, khi Steve Jobs mua bộ phận hoạt hình điện toán từ hãng phim của George Lucas với giá 10 triệu USD. Công ty bắt đầu hoạt động độc lập với mục đích làm phim hoạt hình và đã sản xuất được một số phim ngắn đoạt giải. Tuy vậy, chi phí cao của thiết bị điện toán hiện đại và lịch sản xuất chậm chạp khiến công ty không có lợi nhuận.

Nhiều công cụ cần thiết để làm phim không có sẵn trên thị trường nên Pixar phải tự sáng chế. Phương thức này có ý nghĩa phát minh lớn nhưng lại không thực tế nếu muốn tạo doanh thu và trụ vững. Sau này, Steve thừa nhận rằng nếu lường trước được phải tiêu tốn nhiều chi phí để duy trì công ty, có lẽ ông sẽ không bao giờ mua nó. Ông nói: "Khó khăn chính là chi phí cho thiết bị điện toán cần thiết để sản xuất một bộ phim hoạt hình lên quá cao trong nhiều năm qua".

Vì công ty có thể tự sản xuất nhiều công cụ làm hoạt hình, nên Pixar đã thu hồi vốn qua việc bán phần mềm hoạt hình Renderman, và tạo ra một công nghệ để giúp Disney quản lý quá trình làm hoạt hình và cải thiện hiệu ứng đặc biệt. Kinh doanh phần mềm giúp Pixar vượt qua cơn nguy khó, nhưng vẫn không đủ để bù đắp chi phí.

Để sống qua ngày, Pixar sản xuất phim quảng cáo hoạt hình cho nhiều công ty khác nhau. Ngoài việc có thu nhập, các phim hoạt hình này còn giúp Pixar cải thiện công cụ và kỹ thuật hoạt hình.

Năm 1991, Pixar hợp tác với Disney để làm một bộ phim hoạt hình dài 1 giờ cho truyền hình. Hai bên thỏa thuận sẽ cùng cộng tác làm ba bộ phim. Bộ phim đầu tiên mất 4 năm mới thực hiện xong, và tuy Disney chịu phân nửa chi phí, Pixar vẫn tiêu tốn khá nhiều tiền. Để tiếp tục trụ vững, Pixar sản xuất thêm 29 phim

quảng cáo và tiếp tục cải thiện thiết bị làm hoạt hình.

Khi được trình chiếu vào năm 1995, bộ phim Toy Story lập tức ăn khách. Đó không những là bộ phim đầu tiên trong lịch sử phim ảnh hoàn toàn làm theo công nghệ hoạt hình bằng máy điện toán, mà còn là phim đạt doanh thu cao nhất từ trước đến giờ. Tiếp theo Pixar sản xuất một loạt bộ phim ăn khách khác như: *A Bug's Life, Toy Story 2, Monsters Inc., và Finding Nemo.* Bốn bộ phim đầu của Pixar đạt doanh số 1,5 tỉ USD và mang về 15 giải Oscar.

Pixar không thể đạt được những thành tựu trên nếu không tìm cách trụ vững trong 10 năm đầu bằng những cách thức khác nhau. Đôi khi để thành công, bạn phải tạm thời hoãn những giấc mơ để sống với thực tại.

Linh động và thích ứng

Khi Jeanette White thành lập Công ty Sytel, với vốn kiến thức về kỹ thuật, bà nhanh chóng nhận ra thị trường đầy tiềm năng cho công việc phân tích số liệu và tích hợp hệ thống. Tuy nhiên, bà cũng hiểu rằng vạn sự khởi đầu nan. Sytel là một công ty hoàn toàn mới, chưa có nhiều kinh nghiệm nên bà khó tìm được khách hàng.

Không nản lòng khi chưa tìm được hợp đồng tư vấn, bà bắt đầu mở khóa đào tạo về tin học, lập chương trình đào tạo cho các ứng dụng như Microsoft Word, Microsoft Excel và Oracle. Jeanette giải thích: "Đây chắc chắn không phải là chiến lược của chúng tôi. Chúng tôi làm những việc này như là giải pháp tạm thời để duy trì Sytel".

Khi mới thành lập Sytel, bà nghĩ mình có thể bắt đầu lĩnh lương sau 6 tháng. Nhưng thực tế bà phải dùng thẻ tín dụng để duy trì hoạt động công ty, và đến 4 năm rưỡi sau, bà mới nhận được tháng lương đầu tiên từ Sytel. Mỗi khi có nguồn thu nào đó, bà lại băn khoăn giữa việc lĩnh lương hoặc tái đầu tư vào công ty.

Công việc đào tạo tin học cho phép Jeanette thuê thêm kỹ sư và bắt đầu hướng công ty đến gần với mục đích ban đầu: tích hợp hệ thống cho cơ quan nhà nước. Theo thời gian, Sytel tạo được uy tín khi giúp các hệ thống và công nghệ rời rạc làm việc với nhau hiệu quả, và kế tiếp bà nhận được hợp đồng lớn hơn từ các cơ quan liên bang.

Bà vẫn lạc quan, tiếp tục tìm kiếm cơ hội mới. Khi thị trường công nghệ thông tin của các ban ngành liên bang thay đổi, một cơ hội

mới mở ra là chính phủ điện tử. Sytel bước vào thị trường này, phát triển kỹ năng, vươn lên dựa trên chuyên môn về nối mạng và tích hợp hệ thống.

Bằng cách thích ứng và biến chuyển linh động theo thời thế, Jeanette đã gầy dựng Sytel thành một công ty trị giá 40 triệu USD, đứng hàng đầu trong lĩnh vực tích hợp thông tin ở vùng ven Đại Tây Dương. Bản thân bà nhận được một số giải thưởng dành cho doanh nhân thành đạt, và Sytel vài lần được liệt kê trong Inc. 500 danh sách những công ty tăng trưởng nhanh nhất trong năm.

Hãy cân bằng chi thu

Jeanette White áp dụng cùng nguyên tắc như Pixar khi cố gắng đưa Sytel đi lên. Trong khi chưa tìm được khách hàng theo đúng khả năng chuyên sâu của mình, bà tổ chức những lớp đào tạo tin học để duy trì công ty, nhờ đó bà có thể tuyển dụng thêm kỹ sư, tạo thêm tiềm lực - giống như cách Pixar làm phim quảng cáo để nuôi quân trong khi chờ tích cóp đủ vốn để làm phim hoạt hình.

Trong khi các công ty khác bỏ ra cả hàng triệu USD để quảng bá thương hiệu, Larry và Sergey hủy bỏ ý định quảng cáo và dồn nỗ lực để làm cho phần mềm Google chạy tốt và nhanh hơn.

Khi phải chi tiền, đừng để những kỳ vọng trong tâm trí bạn lấn áp khả năng phán đoán tình huống. Vườn ươm dù có triển vọng sum suê đến đâu vẫn sẽ không còn giá trị và ý nghĩa nếu bạn không trụ vững đến ngày hái được quả ngọt.

Chương 12
Không đặt lợi nhuận cao hơn con người

Thế giới kinh doanh ngày nay dường như quá chú trọng vào lợi nhuận trước mắt đến nỗi công thức cho sự thành công có vẻ như chỉ dự toán mọi việc cho một quý sắp tới. Mọi người có khuynh hướng đánh giá sự thành công của một công ty không dựa vào tiềm lực thật sự mà dựa vào sự thành công của công ty vào thời điểm hiện tại. Chính vì vậy, mọi người dễ dàng bỏ qua những tác động về lâu dài của các quyết định, mà chỉ xét đến những cách thức nhanh chóng đem lại lợi ích về tài chính.

Hai cách thức thường gặp nhất để tăng lợi nhuận trước mắt là cắt chi phí nghiên cứu phát triển, và giảm chi phí nhân sự qua việc sa thải nhân viên hay giảm chế độ đãi ngộ, hoặc cả hai. Khi một công ty loan báo cắt giảm biên chế, giá cổ phiếu của công ty đó thường tăng lên. Suy cho cùng, người ta hiểu rằng chi phí nhân viên giảm có nghĩa là lợi nhuận tăng. Cách hiểu này chỉ là một chiều! Trên thực tế, không ai mong muốn đến việc sa thải, vì điều này sẽ làm ảnh hưởng xấu đến vấn đề nhân sự của công ty. Việc sa thải không chỉ tác động lên tinh thần làm việc của nhân viên, mà còn có xu hướng làm dịch vụ khách hàng xuống cấp. Nếu sự tồn vong của công ty là yếu tố chính thì việc sa thải có thể khó tránh khỏi. Nhưng nếu mục đích duy nhất chỉ là tăng lợi nhuận nhất thời để làm vui lòng nhà đầu tư, thì tác động kinh tế về lâu dài có thể gây tổn hại cho công ty.

Xây dựng niềm tin

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, sự cứng rắn là điều cần thiết. Nissan không thể tồn tại nếu không nhờ Carlos Ghosn mạnh tay thực hiện chương trình cải tổ. Dale Fuller nhận chức vụ điều hành

Borland khi công ty đang chới với bên bờ vực phá sản, và ông buộc phải sa thải 60 nhà quản trị cấp cao vốn không thể - hoặc không muốn - thực hiện kế hoạch vực dậy công ty do ông vạch ra.

Đôi khi cần phải có một cuộc đại phẫu để cứu sống công ty. Nhưng quá nhiều nhà quản trị thực hiện điều này giống như cách đốt rừng làm rẫy để thu hái ngay trong mùa vụ này, rồi đói kém trong những vụ tiếp theo.

Khi còn giữ vị trí quản lý cho công ty thiết bị y khoa Medtronic, Bill George luôn cảm thấy bị giằng co giữa hai hướng đi. Một mặt, giới bác sĩ muốn có thêm ngân sách để nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Mặt khác, nhà đầu tư ngắn hạn muốn có ngay lợi nhuận. Ông kể lại: "Cuối cùng, cán cân đã nghiêng về phía bệnh nhân. Những gì đem lại điều tốt nhất cho bệnh nhân sẽ được chúng tôi cân nhắc khi đưa ra quyết định. Có thể đó là những quyết định đúng nhưng thường là quyết định khó khăn, và người ra quyết định thường cảm thấy cô đơn".

Điều dễ nhận thấy là công ty nào tôn trọng và đánh giá cao nhân viên thường vững bền trong thời gian dài. Đó không chỉ là câu từ trong một cẩm nang về quản lý nhân sự hoặc lời tuyên bố từ phòng quản lý nguồn nhân lực. Đó phải là một phần của văn hóa công ty, và phải được thể hiện từ cấp cao nhất. Những công ty đặt trọng tâm vào lợi nhuận tối đa không nên ngạc nhiên khi nhân viên của họ trở nên chán nản, bi quan, hoặc ngờ vực.

Cựu giám đốc điều hành của công ty sản xuất mô tô Harley-Davidson Rich Teerlink nhấn mạnh: "Bạn phải xây dựng niềm tin trong tổ chức của bạn. Nếu mọi người không tin rằng cấp lãnh đạo quan tâm đến họ, tôi nghĩ bạn sẽ là người bị tổn thất nhiều nhất". Việc chăm sóc nhân viên và khách hàng của bạn chính là hòn đá tảng cho sự tồn tại của công ty.

Cân nhắc giữa lợi nhuận trước mắt với giá trị lâu dài

Bernie Marcus và Arthur Blank trở thành hai nhân vật huyền thoại ở Home Depot vì đã không ngừng duy trì văn hóa công ty tập trung vào khách hàng. Thỉnh thoảng, Bernie hoặc Arthur, hoặc cả hai, bất ngờ xuất hiện tại các cửa hàng để khảo sát tình hình kinh doanh. Họ có thể hỏi thăm bất kỳ nhân viên nào về tình hình ở cửa hàng và chăm chú lắng nghe, ghi nhận những lời góp ý của nhân viên. Những cuộc "thăm viếng" này đều không được lên lịch và ghi chép gì cả, mà giống như một cuộc trò chuyện thân tình. Hành động này của Bernie và Arthur đã giúp duy trì phong

cách làm việc ổn định của mọi nhân viên vì ai cũng hiểu cấp trên có thể xuất hiện bất cứ lúc nào.

Bernie và Arthur luôn nỗ lực để nhân viên hiểu rằng mọi hoạt động, mục tiêu của công ty là vì con người. Khách hàng là quan trọng số một; tiếp theo là nhân viên. Arthur giải thích: "Vai trò của chúng tôi là lên kế hoạch chương trình, dự đoán tầm nhìn tương lai, huấn luyện, đào tạo, và cho phép nhân viên phát huy theo sáng kiến của họ".

Nỗ lực không ngừng của Bernie và Arthur trong việc chú trọng đến khách hàng là yếu tố chủ chốt cho sự thành công thần kỳ của Home Depot. Mỗi quyết định dù lớn hoặc nhỏ đều hình thành dựa trên khách hàng và nhân viên. Bạn thử đoán xem kết quả sẽ như thế nào nếu họ luôn nói rằng khách hàng là quan trọng nhưng thực tế chỉ quan tâm đến lợi nhuận!

Sau khi Bernie Marcus và Arthur Blank rút lui, hội đồng quản trị của Home Depot đã tuyển dụng Robert Nardelli, người từng giữ chức vụ cao nhất ở General Electric (GE). Theo lời Nardelli mô tả khi mới nhận chức, Home Depot là một công ty lớn nhưng cách thức hoạt động vẫn còn như những công ty nhỏ: có phần dễ dãi và không chặt chẽ, chưa có kỷ luật hoạt động.

Nardelli nhanh chóng áp dụng kinh nghiệm có được trong quá trình làm việc với GE - một tập đoàn khổng lồ hoạt động dựa trên kỷ luật nghiêm ngặt và chú trọng đến tăng trưởng - vào Home Depot. Nardelli thay thế một số vị trí then chốt. Hành động này đã làm nhiều quản trị viên cấp cao xin rút chân ra khỏi công ty. Trong số 29 người ở vị trí cấp cao, ba năm sau chỉ còn 1 người. Dưới sự quản lý của Nardelli, cách làm việc chú trọng đến khách hàng và nhân viên đã thay thế bằng việc tập trung vào năng suất.

Với động thái nhằm tăng lợi nhuận, Nardelli quyết định sa thải nhiều nhân viên kỳ cựu ở cửa hàng và thay thế bằng nhân viên làm việc bán thời gian với mức lương thấp hơn. Nardelli tăng số người làm việc bán thời gian lên khoảng phân nửa số nhân lực 315.000 người của Home Depot với hai lý do: để có thêm người vào dịp cuối tuần và giúp giảm chi phí lương bổng. Nardelli cũng quyết định ngưng tăng lương và xóa bỏ vài khoản phúc lợi của nhân viên. Những việc này đi ngược với những gì mà Bernie và Arthur đã nỗ lực xây dựng trong nhiều năm liền nhưng theo Nardelli, đó là điều cần thiết trong giai đoạn nền kinh tế đang tụt dốc này.

Rõ ràng, Home Depot không phải là GE, và quan điểm của ông mâu thuẫn với văn hóa sẵn có của công ty. Lẽ ra Nardelli phải dành thời gian để làm quen và bắt nhịp với con người và môi trường làm việc ở đây. Nếu không, sự xung khắc về văn hóa là điều không thể tránh khỏi.

Hậu quả nặng nề đã xảy ra. Tinh thần nhân viên suy sụp, và việc tuyển người thiếu kinh nghiệm vào làm để thay thế nhân viên kỳ cựu nhằm giảm chi phí đã làm dịch vụ khách hàng xuống cấp nhanh. Với một công ty được xây dựng trên văn hóa chăm sóc khách hàng và quan tâm đến nhân viên, thì những thay đổi mạnh mẽ trong cơ cấu nhằm tăng lợi nhuận của Nardelli đã làm suy giảm lợi thế cạnh tranh của Home Depot. Công ty chỉ thu được lợi nhuận trong một thời gian ngắn, sau đó thì sụt giảm dần. Chẳng bao lâu, Nardelli đã trở thành mục tiêu công kích của chính các cổ đông, nhà phân tích Wall Street mà ông đã cố gắng giành sự ưu ái. Khách hàng cũng từ bỏ dần Home Depot.

Sự thay đổi bất lợi còn diễn ra cùng lúc với chiến dịch tấn công của đối thủ cạnh tranh Lowe khi công ty này xâm lấn thị phần của Home Depot bằng cách thiết kế và trang trí cửa hàng theo phong cách mới lạ để thu hút khách hàng. Hai năm sau khi Nardelli nắm quyền điều hành, Home Depot vẫn còn bị nguy khốn. Doanh thu ở các cửa hàng mới mở hơn một năm bị giảm 10%. Trong bảy quý liên tiếp, doanh thu của Home Depot thấp hơn Lowe. Thế nhưng các nhà lãnh đạo của công ty biện hộ rằng đó là do tình hình chung của nền kinh tế suy thoái.

Trong một đại hội cổ đông, Nardelli phát biểu: "Chúng ta đang gặp khó khăn lớn vì phản ứng của thị trường", rồi ông vạch ra chiến lược mới, kể cả hình thức cửa hàng mới, mở cửa hàng nhỏ hơn trong trung tâm đô thị, và mở rộng khu vực bán đèn nội thất và hàng điện dân dụng để thu hút thêm khách hàng là phụ nữ. Nardelli đã ngưng không thuê nhân viên bán thời gian, nhưng vẫn đặt lợi nhuận lên trên hết. Ông nói: "Chúng tôi quyết tâm lèo lái công ty trở lại vị trí cao trên thị trường chứng khoán". Việc chú tâm đến thị trường chứng khoán chính là nguyên nhân đã đưa công ty vào cảnh khốn khó. Cổ đông không được an tâm, và giá cổ phiếu của Home Depot giảm thêm 7% sau khi đã giảm 20% trong năm đó.

Quan sát tình hình công ty cũ trên cương vị ông bầu mới của đội bóng nhà nghề Atlanta Falcons, Arthur Blank nhận thấy Home Depot có thể gia tăng doanh thu và lợi nhuận qua việc quân bình năng suất với dịch vụ khách hàng. Blank nói: "Thành công mà

chúng tôi đạt được ở Home Depot trong 23 năm đầu thực sự không phải dựa trên những con số trong sổ kế toán, mà là trên dịch vụ khách hàng và nhân viên. Nếu đặt cộng sự và khách hàng lên trên hết, doanh thu chắc chắn sẽ cải thiện theo đó".

Hãy nhìn theo cấp vĩ mô

Theo nhiều cấp độ, Home Depot và Costco có nhiều điểm tương đồng. Cả hai đều điều hành hệ thống siêu cửa hàng, bán hàng hóa với giá hạ. Cả hai đều có những nhà sáng lập với chủ trương xây dựng văn hóa công ty chú trọng đến khách hàng, và cả hai đều được gây dựng lớn mạnh bởi chính đội ngũ nhân viên. Trong khi Nardelli của Home Depot thay thế những nhân viên có kinh nghiệm bằng nhân viên làm việc bán thời gian để giảm bớt chi phí, thì giám đốc điều hành Jim Sinegal của Costco chọn con đường ngược lại: đặt khách hàng và nhân viên lên trên lợi nhuận. Costco làm thẻ hội viên cho khách hàng với nhiều chính sách ưu đãi như chỉ tính mức lời tối đa là 14% trên giá mua vào, trong khi những nơi khác có thể tính từ 50 đến 200%.

Biết rằng lương bổng cao là một trong những yếu tố quyết định năng suất làm việc của nhân viên nên Costco trả lương theo giờ ở mức cao nhất trong ngành. Thời gian trung bình một nhân viên quản lý cửa hàng làm việc với công ty là 15 năm; tỷ lệ thay thế nhân sự của Costco chỉ bằng một phần ba mức trung bình của ngành bán lẻ, và mức độ thất thoát (do trộm cắp hàng hóa) chỉ bằng 13% so với trung bình toàn ngành.

Vài năm đầu, tình hình kinh doanh của Costco khá ổn định. Doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng đều, và cổ phiếu không ngừng tăng giá. Nhưng đến năm 2002, Costco gặp khó khăn nghiêm trọng về mặt tài chính khi áp dụng triệt để chính sách vì nhân viên và khách hàng. Ở California, chi phí y tế và các khoản phúc lợi dành cho nhân viên tăng đến 30%. Thậm chí, công ty sẵn sàng đáp ứng lời than phiền của khách hàng về sự chậm chạp tại quầy tính tiền bằng cách tuyển thêm nhân viên để giảm thời gian chờ đợi của khách hàng. Những điều này càng làm tăng thêm chi phí. Kéo theo đó là giá cổ phiếu sụt giảm. Thế nhưng Jim vẫn không muốn tăng tỷ lệ lợi nhuận qua việc tăng giá bán hoặc cắt phúc lợi của nhân viên.

Các nhà phân tích cho rằng Costco có thể bù đắp chi phí bằng cách tăng giá bán - tăng thêm mức lời trên giá mua để đem lại lợi nhuận tương đối. Một số nhà đầu tư than phiền về giá hạ của công ty: "Chúng tôi cho rằng công ty đã đặt lợi ích của khách hàng hội

viên lên trên lợi ích của nhà đầu tư". Thế nhưng, Jim vẫn từ chối tăng giá bán cho hội viên. Các nhà phân tích cũng phê bình Jim đã trả lương bổng cho nhân viên quá cao, đề xuất ông nên giảm lương hoặc giảm phúc lợi. Jim trả lời một cách đơn giản: "Nếu bạn tuyển người giỏi, trao cho họ công việc tốt, trả cho họ lương cao, thì chuyện tốt lành sẽ từ những con người đó mà ra".

Mọi người có thể không đồng ý với phương pháp của Jim, nhưng ai cũng phải nhìn nhận rằng ông đã gây dựng một Costco hùng mạnh khi củng cố các giá trị của mình. Trên thực tế, ông cũng rất quan tâm đến các nhà đầu tư khi chỉ trong 10 năm, giá cổ phiếu đã tăng lên hơn 4 lần. Trong thời gian từ năm 1998 đến năm 2003, doanh thu tăng 11,7% mỗi năm, và lợi nhuận tăng 13,2% mỗi năm.

Nếu mục đích duy nhất là không ngừng tăng lợi nhuận, thì Jim không thành công. Thế nhưng ông đã thành công khi xây dựng và duy trì được lòng trung thành của khách hàng và đội ngũ nhân viên - hai yếu tố thiết yếu giúp công ty vững mạnh trong nhiều năm liền. Jim nói: "Không có liều thuốc nào ngọt ngào cả. Bạn nên chấp nhận vị đắng của thuốc. Chúng tôi không bao giờ muốn có được lợi ích tức thời để phải đánh đổi những giá trị chúng tôi vẫn hằng muốn gìn giữ".

Vận dụng sức mạnh của bạn

Kiên trì theo đuổi các ưu tiên không phải lúc nào cũng dễ dàng. Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ phân vân không biết quyết định của mình có đúng hay không. Khi bạn đối diện với những thay đổi trong lĩnh vực hoặc trong thị trường, hãy luôn tự nhắc nhở bản thân những mục tiêu, tôn chỉ của công ty để đảm bảo bạn đưa ra quyết định hợp lý. Bằng cách này, bạn có thể tránh bị lôi cuốn chạy theo lợi nhuận mà quên đi vị thế cạnh tranh lâu dài.

Năm 1999, khi Google đang khởi đầu và Borland đang vùng vẫy để sinh tồn, một câu chuyện xảy ra ở Dallas trong một công ty mà nhiều người nghĩ sẽ không bao giờ vươn được lên hàng đầu. Công ty Mary Kay bỗng nhiên nổi tiếng khắp thế giới vì đưa ra chính sách tặng thưởng xe Cadillac màu hồng cho nhân viên tiếp thị đạt doanh thu cao. Ngoài điều này ra, chẳng mấy ai biết về Mary Kay. Không ai biết rằng với gần một triệu tư vấn viên thẩm mỹ độc lập (vừa làm tiếp thị vừa bán hàng và tư vấn cho khách hàng) khắp thế giới, Mary Kay không chỉ đơn thuần là công ty kinh doanh mỹ phẩm.

Tầm nhìn đầu tiên của Mary Kay là nhằm giúp cuộc sống của phụ nữ được phong phú hơn. Theo nguyên tắc chỉ đạo đó, công ty phát triển đến mức doanh thu bán sỉ 1,6 tỉ USD, và có tốc độ tăng trưởng bình quân trên 10% mỗi năm kể từ khi được thành lập năm 1963. Rất ít công ty tầm cỡ nào có thể duy trì mục đích duy nhất và tầm nhìn rõ ràng trong một thời gian dài như thế. Tuy nhiên, sự bùng nổ của Internet và thương mại điện tử có cơ may ảnh hưởng đến các tư vấn viên thẩm mỹ của Mary Kay, dù đây là một công cụ có tiềm năng mang lại lợi nhuận khổng lồ. Và cách Mary Kay thành lập dịch vụ kinh doanh trên Internet đã đem lại một bài học quý giá trong việc vận dụng công nghệ mới mà không làm suy giảm sức mạnh cốt lõi của công ty.

Mary Kay hoàn toàn có thể bán trực tuyến cho khách hàng qua trang web của mình để tiết kiệm hàng triệu đôla tiền hoa hồng trả cho tư vấn thẩm mỹ độc lập. Thế nhưng, Kregg Jodie, Giám đốc phụ trách thông tin của Mary Kay giải thích: "Quan điểm của chúng tôi thật rõ ràng: nhân viên tiếp thị là tất cả giá trị mà chúng tôi có".

Thay vì sử dụng Internet để tăng lợi nhuận và loại bỏ dần vai trò của các nhân viên tư vấn thẩm mỹ độc lập, họ xác nhận vẫn gắn bó với đội ngũ tư vấn thẩm mỹ độc lập và loan báo kế hoạch mở trang web với 100% nỗ lực nhằm hỗ trợ các tư vấn này - một quyết định có vẻ đi ngược thời đại.

Có hai lý do tại sao Mary Kay từ chối bán trực tuyến cho người tiêu thụ qua trang web của công ty. Kregg trình bày: "Tôn chỉ của chúng tôi là giúp cuộc sống của phụ nữ được phong phú hơn. Chúng tôi muốn tạo cơ hội cho họ có thêm công việc. Việc bán hàng trên trang web mâu thuẫn với những nguyên tắc cốt lõi của công ty nên chúng tôi không chấp nhận. Lý do thứ hai có tính thực tế hơn. Từ trước đến giờ, công ty vẫn dựa vào mạng lưới tư vấn thẩm mỹ độc lập. Bây giờ, nếu chuyển việc bán hàng từ các tư vấn (phân tán) qua trực tuyến trên trang web (tập trung), công ty sẽ phải thay đổi cách thức hoạt động ở mọi cấp và mở rộng chiến dịch quảng cáo lớn. Những việc này vượt khỏi tầm chiến lược và đi ngược lại với mối quan hệ cấp cơ sở mà công ty đã nuôi dưỡng trong nhiều thập niên".

Mary Kay bắt đầu các hoạt động trực tuyến khá sớm, cung cấp các báo cáo qua e-mail năm 1995, và các trang web cho tư vấn thẩm mỹ độc lập năm 1997. Trang web của công ty có chức năng cho phép các tư vấn viên tạo địa chỉ riêng và qua đó nhận đặt mua hàng trực tuyến. Nhân viên tiếp thị cũng có thể đặt mua hàng, rà

soát doanh thu, theo dõi việc gửi hàng, và giữ liên lạc với công ty. Tuy nhiên, không như những trang web bán hàng khác, khách hàng không thể đặt mua hàng trực tiếp. Họ chỉ có thể nhận được địa chỉ của tư vấn thẩm mỹ độc lập gần nơi họ sinh sống, và đặt mua hàng từ người này.

Hệ thống mới này cũng giúp giảm tải công việc giấy tờ ở cấp cơ sở và văn phòng trung ương. Thay vì gọi điện hoặc gửi fax cho công ty, hầu hết tư vấn thẩm mỹ độc lập có thể đặt hàng trực tiếp, điều đó giúp họ có thêm thời gian gặp gỡ khách hàng và bớt phải điền vào các biểu mẫu. Trong khi mạng Amazon thường có hai hoặc ba món trong một giao dịch tổng cộng 40 đô la, một giao dịch qua Mary Kay có 40-60 món giá tổng cộng 400 đô la.

Chiến lược của Mary Kay đã đi đúng hướng về mặt tài chính. Đội ngũ tư vấn thẩm mỹ độc lập tiếp tục tăng trưởng, và hiện giờ 90% của doanh số - trên một tỉ USD mỗi năm - là do đội ngũ tư vấn bán qua trực tuyến. Điều quan trọng không kém là đội ngũ này luôn luôn được công ty hỗ trợ, và họ không phải âu lo sẽ cạnh tranh với chính công ty. Việc bán trực tiếp qua mạng không bao giờ thay thế được mối quan hệ mà mỗi tư vấn đã thiết lập với khách hàng.

Nếu cấp lãnh đạo của Mary Kay chú trọng đến lợi nhuận nhất thời, hẳn họ đã đi theo con đường khác. Bán trực tiếp cho khách hàng giúp họ loại bỏ đội ngũ tư vấn, và có thể đem lại doanh thu cao. Nhưng việc này cũng sẽ giảm sức mạnh cạnh tranh lớn nhất của Mary Kay - một đội ngũ những nhân viên tận tụy và trung thành được xây dựng dựa trên mối quan hệ giữa con người với con người khắp thế giới. Kregg nói: "Chúng tôi đã nghiêm túc xem xét phương án sử dụng Internet để xóa bỏ đội ngũ tư vấn viên. Nhưng việc này không tương xứng với mô hình của chúng tôi. Việc kinh doanh của chúng tôi liên quan đến đội ngũ tiếp thị, và năng lực mạnh nhất của chúng tôi là nằm ở đội ngũ nhân viên".

Sự lãnh đạo đích thực

Một quyết định đúng đắn của bạn có thể gây dựng giá trị bền vững, như Costco và Mary Kay đã minh chứng. Jim Sinegal minh chứng cho lòng dũng cảm và năng lực lãnh đạo khi từ chối hạ thấp hai giá trị cốt lõi của Costco là khách hàng và nhân viên - nhằm tăng lợi nhuận. Khi người đứng đầu công ty can đảm giữ vững lập trường và quan tâm đến con người, chắc chắn cổ đông của Costco sẽ được lợi hơn về lâu dài.

Hai yếu tố chủ chốt giúp Costco thành công cũng là hai yếu tố

khiến Home Depot vấp ngã. Robert Nardelli vô tình thay đổi văn hóa của Home Depot vốn chú trọng đến khách hàng và cộng sự, để rồi cuối cùng đánh mất lợi thế chiến lược quan trọng. Điều này không có nghĩa là cổ đông không quan trọng - dĩ nhiên là họ vẫn quan trọng. Nhưng ưu ái cho cổ đông (tăng giá cổ phiếu) mà hy sinh khách hàng và nhân viên là một chiến lược thiển cận và về lâu dài sẽ không hiệu quả.

Mary Kay bỏ qua cơ hội tăng lợi nhuận nhất thời, nhưng vẫn củng cố được sức mạnh lâu dài bằng cách tiếp tục gắn bó với tư vấn thẩm mỹ độc lập - những người đã mang thành công đến cho công ty.

Jeffrey Pfeffer, giáo sư Đại học Stanford, nhận xét: **"Nhân viên nhận biết ngay là họ có thể tin tưởng được người lãnh đạo hay không và người lãnh đạo nghĩ gì về họ. Họ biết được điều này không phải qua sự tuyên truyền của bộ phận quản lý nhân sự, mà qua hành động của công ty".**

Chương 13
Hãy để nhân viên phát hiệu lệnh

Mọi người thường tin rằng cấp lãnh đạo là người phải biết tất cả mọi điều. Khi gặp vấn đề khó khăn, mọi người muốn được cấp lãnh đạo trực tiếp hướng dẫn cách ứng phó, xử lý tình huống. Hơn nữa, nhiều người mong muốn có một nhà lãnh đạo mạnh mẽ, tự tin nắm quyền chủ động. Thế nhưng, khi được nhiều nhân viên trông cậy và thụ động chờ đợi nghe hiệu lệnh, người lãnh đạo dễ sa vào bẫy một mình lo toan mọi việc. Hệ thống hoạt động tất yếu sẽ trở nên trì trệ, kém hiệu quả vì mọi chuyện đều phải chờ đợi sếp, và khối chất xám của nhân viên không được phát huy. Trong nhiều trường hợp, người lãnh đạo không có đủ thông tin cần thiết để giải quyết. Nếu trong trường hợp này, bạn sẽ làm gì?

Hiệu quả nhất là dựa vào kinh nghiệm và kiến thức của cộng sự. Hãy cho phép nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định để nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên cũng như giúp bạn tiếp cận với nhiều thông tin quý giá. Mọi người có thể đưa ra nhiều ý tưởng mới mà bạn chưa nghĩ ra. Điều thách thức là tạo ra một môi trường nhằm khuyến khích tự do trao đổi ý kiến và phản hồi trung thực.

Bạn có thể phân quyền để người nắm vững sự việc nhất giải quyết. Theo cách làm việc truyền thống, nhân viên báo cáo sự việc lên cấp trên, rồi xem như mình đã hoàn thành nhiệm vụ. Lúc này, giải pháp của cấp trên sẽ không thể hoàn hảo vì họ không có đủ thông tin cần thiết. Nếu nhân viên ở tuyến đầu có đủ quyền hạn và sự linh động để giải quyết vấn đề ngay tại chỗ, bộ máy công ty sẽ vận hành nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Hãy để nhân viên tự giải quyết vấn đề

Roger Berkowitz thành lập Hội đồng Cố vấn cho Chủ tịch tại mạng

lưới nhà hàng hải sản Legal Seafoods để tiếp thu ý kiến của các nhân viên trả lương theo giờ mà không có cấp quản lý can dự. Ông chọn hai nhân viên bất kỳ từ mỗi nhà hàng, đưa họ vào phòng họp trong đó chỉ có ông, một người điều phối buổi họp, và một thư ký ghi chép - không có người quản lý nào. Sau đó, ông đề nghị họ đưa ra những phản hồi trung thực về tình hình của nhà hàng. Theo quan điểm của Roger: "Nhân viên trả lương theo giờ có điểm lợi là không liên quan đến hệ thống tổ chức hoặc quản lý. Khi không có mặt người quản lý, họ không ngại nói thẳng mọi vấn đề. Tôi đã đón nhận vài ý kiến phản hồi có giá trị. Có những vấn đề làm tôi lấn cấn trong nhiều năm nhưng khi nói chuyện với họ, tôi đã tìm được phương án giải quyết".

Ngoài việc nắm bắt tình hình của các nhà hàng, ông cũng nhận được nhiều góp ý cho sự phát triển công việc kinh doanh. Ông từng bước thay đổi, từ việc bổ sung thực đơn đến cách quản lý nhà hàng. Các ý kiến phản hồi không những thẳng thắn và trung thực, mà còn có tác động về tài chính. Suy cho cùng, nhân viên là những người gần gũi với thực khách mỗi ngày nhất, và họ biết những gì đang thực sự xảy ra.

Giải cứu Nissan

Khi Carlos Ghosn nắm quyền điều hành Nissan vào năm 1999, công ty đang trên bờ vực phá sản. Suốt thập niên 1990, Nissan bị thua lỗ và mất dần thị phần. Lúc Carlos mới nhậm chức, công ty đang mang món nợ khổng lồ là 19,4 tỉ USD. Tiền lãi mỗi năm là 1 tỉ USD, ngoài ra công ty phải tiêu tốn một khoản tiền đáng kể để nâng cấp dây chuyền lắp ráp đã lạc hậu. Công ty thiếu tầm nhìn chiến lược, không có ý thức về tính cấp bách; trong khi dây chuyền lắp ráp làm việc uể oải, và tinh thần nhân viên xuống thấp hơn bao giờ hết.

Nissan tìm người mua lại công ty, nhưng không ai muốn tiếp quản những khó khăn đó. Trong cơn tuyệt vọng, công ty chấp nhận khoản đầu tư 5 tỉ USD của Renault để đổi lại 36,8% cổ phiếu của công ty. Hãng chế tạo ô tô Renault có cơ hội tạo một liên minh chiến lược mạnh và giúp Nissan lấy lại khả năng sinh lợi nhuận. Để đạt hai mục tiêu này, Renault tuyển dụng Carlos, người gốc Brazil được đào tạo tại Pháp và có nhiều kinh nghiệm giải cứu những công ty bị nguy khốn. Ngay từ đầu, Carlos ở vào tình thế bất lợi vì ông là người nước ngoài, không có mấy hy vọng gây được ảnh hưởng trong một xã hội Nhật Bản vốn có truyền thống khép kín.

Carlos không biết nói tiếng Nhật vậy mà lại điều hành một trong những nhà sản xuất ô tô lớn nhất thế giới của Nhật. Ông hiểu rằng nếu muốn thành công, bất kỳ kế hoạch nào cũng phải phát sinh từ người trong nội bộ. Ông cũng tin rằng chỉ người đã làm việc nhiều năm trong công ty mới nắm bắt được mọi ngóc ngách. Họ thấu hiểu các vấn đề nan giải và có thể đề xuất giải pháp. Carlos nói: "Tôi không phải đi lên từ chính nội bộ của Nissan. Tôi biết rằng nếu cứ đứng trên cao mà truyền lệnh xuống sẽ phản tác dụng, làm tổn hại đến tinh thần và năng suất. Nhưng nếu tôi quá thụ động, công ty sẽ đi xuống mãi".

Thay vì áp đặt "Kế hoạch giải cứu Nissan" từ bên trên, ông vận động nhân viên mọi phòng ban của công ty cùng tham gia. Trong vòng một tuần sau khi nhậm chức, ông lập ra chín tổ liên ngành để giải quyết những vấn đề của công ty, bao gồm mua sắm, lắp ráp, tài chính, hành chính, phát triển kinh doanh, tiếp thị, thanh lý thiết bị, quản trị, và tổ chức. Để phát huy tinh thần hợp tác trong toàn công ty, ông chỉ định nhân viên cấp dưới làm việc trong các tổ liên ngành chứ không chỉ có các nhà quản lý cao cấp.

Tổ trưởng là nhân viên cấp trung, được giao trách nhiệm chủ trì các cuộc họp, soạn thảo chương trình nghị sự, và dẫn dắt chương trình này theo đúng mục tiêu. Carlos thách thức các thành viên các tổ suy nghĩ phóng khoáng và đề xuất cụ thể làm thế nào mang lại lợi nhuận và cải thiện hoạt động sản xuất - và phải hành động nhanh. Carlos ra chỉ thị: không cản trở, không e dè, không giới hạn. Sau khi đã nhận được đề xuất, ý kiến và phản hồi từ mọi cấp trong công ty, Carlos yêu cầu các tổ liên ngành rà soát lại những lĩnh vực từ trước đến giờ được xem là bất khả xâm phạm.

Dựa trên đề xuất của các tổ liên ngành, Carlos quyết định thực hiện những thay đổi sâu xa trong Nissan, trong đó có nhiều giải pháp gây phản ứng mạnh mẽ, trong đó có việc đóng cửa vài nhà máy ở Nhật và tháo gỡ mạng lưới trao đổi cổ phiếu với công ty cung ứng phụ kiện. Những bước đi này được tiến hành với mục tiêu rõ ràng là giảm chi phí đầu vào, giảm nợ, và tái đầu tư vào các kiểu xe cải tiến. Việc cắt giảm nhân lực còn đụng chạm đến truyền thống làm việc của người Nhật, luôn mong muốn được cống hiến cả đời cho một công ty. Các đề xuất khác liên quan đến việc giảm tiền nợ, bán bớt tài sản ít sinh lợi và ưu tiên cho giải pháp giúp tiết kiệm chi phí. Ông cũng nâng cấp bộ phận thiết kế và chiến lược sản xuất, đầu tư mạnh vào các kiểu xe mới nhằm thu hút khách hàng.

Kết quả của "Kế hoạch giải cứu Nissan" đạt hiệu quả nhanh chóng.

Trong vòng 12 tháng, Nissan tạo bước ngoặt và sinh lời trở lại. Trong vòng 2 năm, từ mức lỗ 5,7 tỉ USD công ty đạt mức lợi nhuận kỷ lục 2,98 tỉ USD. Chủ tịch Hội đồng quản trị Hiroshi Okuda của Toyota nói: "Một lãnh đạo người Nhật khó quyết định những giải pháp mạnh bạo như thế. Có lẽ Carlos Ghosn thuận lợi vì ông không có mối ràng buộc nào với các tập đoàn công ty".

Điều này có thể đúng. Nhưng còn một điều nữa cũng quan trọng không kém là Nissan sẽ không thể tạo ra những chuyển biến mạnh mẽ như thế nếu Carlos không biết huy động sự tham gia của nhân viên ở mọi cấp vào quá trình ra quyết định. Carlos là người đã nhìn ra sức mạnh của tập thể và biết lấy sức mạnh đó làm điểm tựa để đi lên.

Sự trở lại của Harley-Davidson

Vào đầu thập niên 1980, chính cơ cấu chỉ huy từ trên xuống đã giúp vực dậy Harley-Davidson đang dần tuột dốc. Lúc này, Harley-Davidson đang phải chịu sức ép từ các đối thủ Nhật Bản sản xuất mô tô có chất lượng cao với giá thành hạ, cộng với món nợ khổng lồ vẫn chưa trả được. Để tồn tại, công ty đã cắt hẳn 40% nguồn nhân lực, và những người còn lại đều phải chấp nhận giảm lương hoặc ngừng tăng lương. Khi cấp lãnh đạo giải trình sổ kế toán cho nhân viên xem, mọi người đều thấy được tình thế cấp bách và chung lòng vực dậy Harley-Davidson. Những giải pháp quyết liệt cùng với động cơ và dây chuyền lắp ráp mới đã giúp công ty dần hồi sinh.

Khi Rich Teerlink nhận chức giám đốc điều hành vào năm 1988, ông lo ngại mình không thể truyền đạt ý thức khẩn cấp và tinh thần cộng đồng để duy trì lợi thế cạnh tranh trong thời gian dài khi mà mối đe dọa sống còn đã qua đi. Trong cơn khốn khó, nhân viên đều chấp nhận mọi việc để cứu nguy cho công ty. Nhưng khi công ty đã có những bước tiến vững chắc, Rich sợ mọi người sẽ trở nên tự mãn. Làm thế nào để động viên nhân viên tiếp tục hợp tác với nhau một khi không còn gì nguy cấp? Thêm nữa, công đoàn đang đề ra yêu sách. Rich nghĩ cách tốt nhất là nên thuyết phục công đoàn và cấp lãnh đạo công ty thông cảm nhau hơn và cùng chung tiếng nói.

Không áp dụng cách chỉ đạo từ trên xuống như trong giai đoạn khủng hoảng, Rich mong muốn mọi người nhận biết trách nhiệm đối với Harley-Davidson để cải thiện và tăng trưởng. Để làm được việc này, Rich tuyển dụng Lee Ozley, một tư vấn quản trị với nhiều kinh nghiệm về tổ chức kinh doanh. Cả hai tin tưởng rằng sự

tham gia của nhân viên góp phần rất lớn cho sự thành công. Rich giải thích: "Tôi tin rằng con người là lợi điểm bền vững duy nhất mà chúng tôi có được. Cấp lãnh đạo cần tìm ra cách giúp mọi người thực sự nhận biết sức mạnh của họ. Tôi muốn tạo ra một môi trường làm việc vì con người".

Bất cứ quá trình chuyển đổi lâu dài nào cũng đều bắt đầu bằng việc xác định tầm nhìn tương lai. Rich và Lee tập họp 80 nhân viên quản trị từ mọi cấp trong một hội nghị kéo dài 3 ngày, có thêm 130 cấp lãnh đạo nghiệp đoàn và các phòng ban. Mọi người bắt đầu buổi họp bằng việc xác định những giá trị của công ty, những vấn đề cần giải quyết, và ai là đối tượng được phục vụ. Sau khi đã phát triển được cơ cấu đầu tiên, họ thảo luận và tranh cãi về "quan điểm lý tưởng" của Harley-Davidson trong tương lai.

Mặc dù rất nỗ lực đi theo chiều hướng mới, việc thay đổi tập quán và lối suy nghĩ đã hình thành nhiều năm không phải là dễ dàng. Công đoàn lúc đầu nghi ngờ quá trình này là một chiêu thức để qua mặt họ. Nhân viên vốn vẫn quen chờ đợi mệnh lệnh từ cấp trên thay vì chịu trách nhiệm và tự mình đưa ra quyết định trong lĩnh vực của họ.

Quá trình chuyển đổi cần kiên nhẫn, gắn bó, và trao đổi thường xuyên với nhau. Sau các buổi hội họp bên ngoài công ty, từng nhóm hai người - một của cấp quản trị và một của công ty - tỏa đi khắp các phòng ban để tiếp xúc với từng nhóm nhỏ nhân viên. Rich và Tom Patterson, Chủ tịch của Harley-Davidson, gặp gỡ tuần tự 50 nhóm với 40 nhân viên mỗi nhóm để thông báo về mục tiêu mới của công ty, và kêu gọi sự đóng góp ý kiến của mọi người. Họ cũng gặp gỡ 100 nhà lãnh đạo công đoàn để thảo luận về quá trình kinh doanh, và công đoàn tiếp nhận thông điệp để thông báo lại cho mạng lưới bán lẻ, nhà cung ứng phụ tùng và các nhà đầu tư. Tiếp tục củng cố thông điệp, Harley-Davidson soạn thảo tài liệu đào tạo cho các đề tài chủ chốt: các giá trị, các vấn đề, các bên liên quan, và tầm nhìn.

Rich nói: "Chúng tôi phải kiên nhẫn để thực hiện những gì đã tuyên bố. Ngoài ra, chúng tôi còn thiết lập cơ cấu nhằm hỗ trợ cho quá trình chuyển đổi. Điều này cho mọi người cơ hội nhận biết những gì đang xảy ra, vị trí của họ ở đâu, và vai trò đóng góp của họ trong những quyết định".

Khởi đầu mới

Vào năm 1993, Harley-Davidson tạo một sự chuyển đổi có tính

cách mạng nhất: xóa bỏ ban bệ và cấp bậc chỉ huy. Thay vì có những bộ phận truyền thống như sản xuất, tiếp thị, kế toán và hỗ trợ khách hàng, Harley-Davidson được tái cơ cấu thành ba "nhóm công tác theo tự nhiên": tạo nhu cầu, chế tạo sản phẩm, và cung ứng hỗ trợ. Công ty cũng bãi bỏ các chức danh phó chủ tịch vốn thường làm việc như là những sứ quân luôn muốn bảo vệ lãnh địa của mình. Thay vào đó, mỗi bộ phận bao gồm 8 hoặc 9 nhà quản lý, với một "cố vấn" hướng dẫn (nhưng không chỉ đạo). Bộ phận chế tạo sản phẩm phụ trách kỹ thuật và sản xuất; bộ phận tạo nhu cầu đảm nhiệm bán hàng và tiếp thị, và bộ phận cung ứng hỗ trợ lo về nhân sự, tài chính và luật.

Kết nối với tất cả là Nhóm Lãnh đạo Chức năng, gồm 6 nhà quản lý do các bộ phận bầu. Nhóm Lãnh đạo Chức năng cùng với Chủ tịch tạo thành Hội đồng Lãnh đạo và Chiến lược để giải quyết các vấn đề liên quan đến mọi bộ phận, kể cả việc lập ngân sách, soạn thảo chiến lược, và chính sách nhân viên.

Ý tưởng của việc tái cơ cấu sâu xa này là tập hợp những phòng ban khác nhau trong công ty để cùng làm việc, cùng chia sẻ thông tin và ý tưởng vì lợi ích chung. Những người đã từng đề đạt ý kiến theo các cấp bậc chỉ huy được khuyến khích làm việc trực tiếp với người có liên quan để giải quyết nhanh. Nhân viên có quyền quyết định ngay trong bộ phận của họ. Các nhà lãnh đạo lúc trước giữ vị trí chỉ huy và kiểm soát theo cung cách truyền thống giờ trở thành "điều phối viên" và "hướng dẫn viên".

Trong hệ thống cũ, nếu một công nhân phát hiện phụ tùng của một nhà cung ứng có vấn đề, anh ta sẽ báo cho quản đốc của mình, quản đốc sẽ báo lên trưởng phòng, rồi trưởng phòng lại báo lên giám đốc sản xuất. Giám đốc sản xuất sẽ làm việc với giám đốc bộ phận cung ứng, và vị này sẽ chuyển vụ việc xuống cấp dưới để nói chuyện với nhà cung ứng. Hệ thống mới đòi hỏi mọi nhân viên nhận lãnh trách nhiệm, công nhân phát hiện phụ tùng có vấn đề sẽ lập tức nhấc điện thoại nói chuyện trực tiếp với nhà cung ứng phụ tùng đó.

Kết quả thật kinh ngạc. Trong khi người ta cho rằng Mỹ không còn khả năng cạnh tranh trong lĩnh vực chế tạo mô tô, Harley-Davidson đã vươn lên, đạt doanh thu và lợi nhuận cao kỷ lục trong 18 năm liên tiếp.

Quan điểm mới về tinh thần đồng đội

Giữa thập niên 1990, Harley-Davidson gặp khó khăn mới, khả

năng sản xuất mô tô không đáp ứng đủ nhu cầu của thị trường. Thay vì mở một nhà máy mới, tuyển dụng công nhân không thuộc liên đoàn, Harley-Davidson lại đề cử một ủy ban gồm ba người để chọn địa điểm - một nhân viên quản trị sản xuất và hai thành viên công đoàn. Ủy ban chọn thành phố Kansas là nơi xây nhà máy mới, và lập tức kêu gọi nhân viên tham gia vào quá trình hoạch định. Từng nhóm nhân viên trả lương theo giờ làm việc với các kỹ sư để thiết kế toàn bộ quy trình sản xuất mà không có cấp trên giám sát. Vài sáng kiến của họ trong dịp này cũng được áp dụng cho các nhà máy khác ở Wisconsin và Pennsylvania.

Vài người chỉ trích phương thức này, cho rằng việc thiết kế quy trình sản xuất có tầm quan trọng đặc biệt, không nên để cho nhân viên cấp dưới can dự vào. Harley-Davidson lại cho rằng chính vì tầm quan trọng như thế nên mới cần có ý kiến của nhân viên cấp dưới. Ai có thể thiết kế tốt hơn ngoài những người sẽ trực tiếp làm việc trong quy trình?

Harley-Davidson còn tiến thêm một bước. Khi giám đốc điều hành Jeff Bleustein của Harley-Davidson phát biểu trong đại hội cổ đông thường niên, hai Chủ tịch của hai nghiệp đoàn chuyên môn cùng lên diễn đàn để thảo luận về sự cộng tác trong Harley-Davidson.

Đại diện cấp cao của một nghiệp đoàn giải thích: "Đây là quan hệ cộng tác đúng nghĩa, trong đó chúng tôi cùng nhau đưa ra những quyết định chung cho công ty. Công nhân của Harley-Davidson ra quyết định từ cấp cơ sở. Họ giúp công ty có lợi nhuận và đồng thời công ăn việc làm của họ được đảm bảo... Nếu công đoàn và công ty trong ngành chế tạo - hoặc trong bất cứ ngành nào - muốn tồn tại trong nền kinh tế toàn cầu này, cần phải thoát ra khỏi lớp vỏ bọc cố hữu và làm việc theo xu hướng mới. Chúng ta không thể làm theo cách cũ mãi được".

Như Rich giải thích, không có nhà lãnh đạo nào đủ thông minh để quy định mọi lề luật, thiết lập mọi chỉ tiêu, và dự báo mọi tình huống. Nếu bạn cố sức, nhân viên sẽ đi theo bạn một cách mù quáng. Ông giải thích: "Ai cũng muốn hoàn tất tốt đẹp công việc của mình. Khi họ không làm được, có lẽ đó là do môi trường làm việc. Cách chỉ huy từ trên xuống và môi trường quá khắt khe sẽ hạn chế sự sáng tạo và cam kết của nhân viên. Trong vai trò một nhà lãnh đạo, tôi nghĩ chúng ta nên chia sẻ quyền hạn của mình".

Hiệu quả của sự đánh giá cao

Khi công ty kinh doanh cà phê Green Mountain Coffee Roasters đang trải qua giai đoạn tăng trưởng quan trọng, Bob Stiller nhận ra rằng chi phí cũng tăng tỉ lệ thuận với doanh thu. Biết rằng mình cần phải siết chặt quy trình sản xuất, thay vì áp đặt giải pháp từ trên xuống, ông áp dụng một phương thức mới: *Dò hỏi có tính xây dựng* (AI - *Appreciative Inquiry*). Phương thức này được phát triển bởi Giáo sư David Cooperrider ở Trường Quản trị Weatherhead của Đại học Case Western Reserve, bang Cleveland. Ý tưởng cơ bản của phương thức AI là phát huy điểm mạnh, thay vì tìm cách sửa chữa điểm yếu. AI dựa trên cách đặt câu hỏi có tính xây dựng trong tinh thần đánh giá cao thành quả của cá nhân, từ đó phát huy thêm thành quả mới. Phương thức này đã được áp dụng thành công ở một số công ty, tổ chức quốc tế, cơ quan nhà nước, kể cả giới quân sự (như Hải quân Mỹ và Bộ Quốc phòng Canada).

Ở Green Mountain Coffee Roasters, Bob Stiller thấy rằng phương thức quản trị từ trên xuống có thể điều hành được tổ chức, nhưng không kích thích tính sáng tạo và động lực làm việc của nhân viên. Áp dụng phương thức AI, công ty phát động chiến dịch "Thách thức 25 cent" với mục tiêu hạ giá thành 25 cent cho mỗi pound (0,45 kg) cà phê, qua đó giảm chi phí được 7%. Nhân viên nồng nhiệt đáp ứng, đề xuất thêm nhiều ý tưởng nhằm đạt mục tiêu. Bob giải thích: "Trong thể thao, người ta không bao giờ nhìn vào những sơ sót. Nếu bạn đi đánh gôn mà nói “Tôi không muốn đánh quả gôn vào bụi rậm,” thì quả gôn sẽ rơi vào bụi rậm. Bạn nên luôn xây dựng năng lực dựa theo suy nghĩ tích cực và theo mục tiêu bạn muốn hướng đến".

Sau khi chiến dịch "Thách thức 25 cent" thành công, Green Mountain Coffee Roasters áp dụng phương thức AI này một hoặc hai lần mỗi năm với một chủ đề mới. Lần nào cũng vậy, nhân viên được khuyến khích đóng góp ý tưởng để cải thiện công ty. Dựa trên ý kiến của một nhân viên, công ty đã cộng tác với Newman Own, và sự cộng tác này giúp sản phẩm của công ty thâm nhập vào một số mạng lưới bán lẻ mà công ty đã từng thất bại trong nhiều năm cố gắng.

Các công ty khác cũng áp dụng cùng phương thức AI để tạo chuyển biến tốt. Ở công ty vận chuyển Roadway Express, một nhóm tài xế đóng góp 12 ý tưởng để giảm chi phí và tạo thêm thu nhập. Nhân viên ở trung tâm phân phối Akron nhận xét rằng một số xe tải nạp nhiên liệu quá mức cần thiết khiến chi phí vận chuyển bị tăng cao. Ý kiến này giúp công ty tiết kiệm được 118 ngàn USD mỗi năm.

David Cooperrider nói: "Nhân viên ở mọi cấp đều mong muốn có cơ hội để đóng góp ý kiến".

Hãy để nhân viên tự ra quyết định

Khi Carlos Ghosn lập các tổ ở Nissan để giải quyết cơn khủng hoảng, nhiều người tỏ thái độ ngại ngần. Trước đó họ chưa từng được hỏi ý kiến, nên bây giờ không biết phải đáp ứng ra sao. Phải cần nhiều nỗ lực để vượt qua thói quen cũ, nhưng cuối cùng, kết quả thật đáng kinh ngạc. Từ bờ vực phá sản, Nissan đã trỗi dậy để trở thành một trong những công ty ô tô hàng đầu thế giới với con số lợi nhuận khổng lồ.

Rich Teerlink cũng gặp vấn đề tương tự ở Harley-Davidson. Công nhân ở đây đã quen với thái độ phân biệt "chúng ta và họ", và luôn chờ đợi các quyết định từ trên xuống. Thay đổi những quan niệm này cần có thời gian và liên tục củng cố phương thức mới. Harley-Davidson vượt qua thành kiến cho rằng mô tô của Mỹ không thể cạnh tranh lại với nước ngoài, cuối cùng đạt lợi nhuận ở mức kỷ lục trong 18 năm liền.

Roger Berkowitz ở Legal Seafoods tiếp thu ý kiến và phản hồi của nhân viên trả lương theo giờ để cải tiến.

Bob Stiller áp dụng phương thức dò hỏi có tính xây dựng ở Green Mountain Coffee Roasters để khai thác sáng kiến và năng lực của nhân viên khi đặt trọng tâm vào sự chuyển biến theo hướng tích cực. Giống như Roger, Bob nhận ra rằng những người gần gũi nhất với khách hàng mỗi ngày có rất nhiều ý tưởng cải tiến có giá trị.

Đưa nhân viên vào vị trí nắm quyền chủ động không phải là công việc có thể thực hiện trong một sớm một chiều. Bạn không nên trông chờ sự đồng lòng đáp ứng của mọi người khi bạn hô lên một hiệu lệnh. Sẽ có phản ứng chống đối của một số nhà quản lý vì điều này làm suy giảm quyền hạn của họ. Vài nhân viên cấp dưới ngần ngại đứng lên phát biểu, bởi họ không tin tưởng lắm vào thành ý của cấp lãnh đạo, hoặc có khi không rõ cần làm gì hoặc làm như thế nào.

Bạn nên tạo ra một cơ cấu khuyến khích nhân viên nhận trách nhiệm nỗ lực không ngừng để họ tham gia tích cực. Bạn sẽ tạo thành quả mà bạn không bao giờ mơ đến trước đó.

Dù áp dụng phương pháp nào, nguyên tắc bao giờ cũng rõ ràng: cơ cấu cũ chỉ huy từ trên xuống không còn hợp thời nữa. Người lãnh đạo nào tự cô lập mình khỏi ý kiến phản hồi từ cấp cơ sở

chỉ có thể đưa ra những quyết định không hoàn hảo, hoặc thậm chí tai hại. Tạo cho nhân viên một vai trò chủ yếu trong quy trình hoạt động sẽ giúp mọi người cùng nhau tiến về một hướng.

Chương 14
Giúp nhà phân phối tiêu thụ sản phẩm

Doanh thu là thước đo cho mọi hoạt động kinh doanh. Khi doanh thu tăng, mọi người đều được hưởng lợi. Vì vậy, lẽ tự nhiên là việc tăng doanh thu trở thành mục tiêu chính của mọi công ty, sự khác biệt chủ yếu nằm ở mức độ. Những công ty khôn ngoan sẽ tìm cách giúp nhà phân phối có thêm thu nhập, thay vì tìm cách bán thêm sản phẩm của mình trong giai đoạn trước mắt.

Nhà sản xuất thường có thói quen giao hàng thật nhiều cho điểm bán lẻ, ngay cả lúc không thể tiêu thụ kịp. Càng giao được nhiều hàng, nhân viên cũng như cấp lãnh đạo trong công ty đều vui mừng. Nhưng họ quên rằng họ đang làm nảy sinh nhiều khó khăn trong tương lai khi hệ thống bán lẻ bị đầy ứ hàng. Hàng tồn kho nếu không hư hỏng (như thực phẩm) thì cũng trở nên lỗi thời về kiểu dáng hoặc tính năng. Điều này dẫn tới tình trạng nguồn cung phập phều - lúc ứ đọng, lúc khan hiếm - và chỉ làm thiệt hại cho phía sản xuất.

Tạo một bầu không khí tin cậy với khách hàng sẽ có giá trị về lâu dài dù doanh thu có thể thấp hơn trong giai đoạn trước mắt. Thay vì thúc ép khách hàng mua thêm, sẽ hiệu quả hơn khi bạn tìm cách giúp mạng lưới phân phối của mình bán hàng thành công hơn.

Tìm đến nhu cầu khách hàng

Khi Lou Pritchett nhận chức Chủ tịch của Philippines Manufacturing Company (PMC), thì công ty con của Procter & Gamble này đang trên bờ vực phá sản. Dù người dân ở Philippines thích dùng xà phòng Safeguard và Camay, nhưng hai nhãn hiệu

này vẫn có doanh thu thua xa các đối thủ. Công ty đang mang nợ vì doanh thu trì trệ.

Lou nhanh chóng nhận thấy 100% nỗ lực của công ty trong thập niên trước chỉ để gia tăng sản xuất. Mọi người đều được thưởng dựa trên số lượng xà phòng họ bán cho đại lý phân phối và cửa hàng bán lẻ, nhưng công ty không có động thái nào để giúp hệ thống phân phối đưa sản phẩm đến người tiêu dùng. Khi hạn ngạch bán hàng tăng lên, bộ phận bán hàng của PMC càng thúc đẩy người phân phối và cửa hàng bán lẻ mua thêm - ngay cả khi hàng tồn kho đang đầy ắp.

Tệ hơn nữa, kho hàng của nhà phân phối không trang bị máy điều hòa không khí, nên nhiệt độ bên trong có thể lên đến 60oC. Vì làm từ dầu dừa, nên xà phòng dễ bị phân hủy và có mùi hôi sau vài tháng trữ trong kho. Hàng tồn kho càng nhiều thì việc tiêu thụ càng khó khăn, nhưng PMC vẫn cố bán thêm, bằng cách ưu đãi và giảm giá khiến cho hàng tồn kho ngày càng nhiều thêm.

Nắm rõ tình hình, ngay lập tức Lou đưa ra thông báo ngưng bán ra xà phòng. Ông yêu cầu bộ phận bán hàng không nhận bán cho khách hàng nào còn trữ Safeguard hoặc Camay đủ tiêu thụ trên 4 tuần. Điều dễ hiểu là năm đó doanh thu của PMC bị hụt 40% so với chỉ tiêu.

Sau khi hàng tồn kho đã tiêu thụ hết, công ty bắt đầu tung hàng mới bán ra trở lại. Doanh thu tăng nhanh chóng, và trong vòng 18 tháng, Safeguard và Camay trở thành thương hiệu bán chạy thứ nhất và thứ hai tại Philippines. Lượng hàng bán ra và lợi nhuận đạt mức kỷ lục đã kéo theo những lợi ích trực tiếp khác. Hàng tồn kho thấp hơn trước, dự báo về doanh thu chính xác hơn, tiền vay ngân hàng giảm. Và, dĩ nhiên, tinh thần nhân viên lên cao.

Hãy cẩn thận về cách đãi ngộ

Thay vì bán càng nhiều càng tốt cho các hệ thống phân phối và cửa hàng bán lẻ, Lou cứu vãn PMC bằng cách chuyển qua bán quay vòng: chỉ cung ứng sản phẩm theo nhu cầu của khách hàng và khả năng của nhà phân phối. PMC thoát khỏi tư duy "Bán hàng bằng mọi giá".

Như Lou giải thích, yếu tố đầu tiên phải xét qua để tìm nguyên nhân của vấn đề là chế độ thưởng trong nội bộ công ty. Lou nói: "Nếu phân tích kỹ, bạn sẽ thấy nhiều công ty thưởng cho nhân viên của họ vì những hành động làm phương hại đến công ty, mà

họ lại cho đó là kết quả xuất sắc. Nếu khách hàng chỉ tiêu thụ được 100 mà bạn chở đến 125 như PMC trước đây, có nghĩa là bạn không biết được nhu cầu của khách hàng cũng như chi phí hoặc điều kiện lưu kho của nhà phân phối".

Thay đổi cung cách kinh doanh ở eMachines

Khi tiếp nhận điều hành eMachines, Wayne Inouye tiến hành thay đổi dịch vụ hỗ trợ khách hàng và ngưng việc cung ứng máy tính cài đặt sẵn với phần mềm không tương thích. Đồng thời, ông cũng thay đổi luôn cách thức eMachines làm ăn với cửa hàng bán lẻ. Vì đã có kinh nghiệm điều hành bán hàng nên ông hiểu rõ cách thức kinh doanh đối với mặt hàng máy tính và điện tử.

Trước khi Wayne đến, eMachines hành động rất chủ quan khi suy đoán khách hàng cần gì rồi gửi sản phẩm đi và tin rằng sản phẩm sẽ được tiêu thụ. Vì được đảm bảo về giá cả và điều kiện giao hàng có lợi, nên các cửa hàng bán lẻ phải nhận bất cứ món gì eMachines giao cho họ, sau đó gửi trả lại món không tiêu thụ được. Doanh thu lên xuống không ổn định, và eMachines thiệt hại nặng nề khi số lượng máy vi tính bị khách hàng trả lại ngày càng nhiều.

Wayne biết cửa hàng bán lẻ không thể cài đặt theo cấu hình khách hàng mong muốn. Với nhiều tổ hợp của các cấu hình từ bộ nhớ đến thẻ đồ họa, thẻ âm thanh và ổ DVD..., cửa hàng bán lẻ cũng không thể dự đoán nhu cầu khách hàng cho linh kiện và cấu hình. Ngoài ra, họ không kiểm soát được nguồn cung ứng, nên nếu biết rõ yêu cầu của khách hàng, họ vẫn không thể đáp ứng. Trong khi đó, nhà sản xuất máy vi tính là người quyết định sản xuất những sản phẩm và hy vọng khách hàng sẽ mua sản phẩm của họ.

Không muốn duy trì mô hình kinh doanh kém hiệu quả, Wayne thay đổi tất cả. Trước hết, ông xóa bỏ quy chế đảm bảo về giá và quân bình nguồn hàng, nên lúc đầu hệ thống cửa hàng bán lẻ cảm thấy bất mãn. Ông nhờ các quản đốc sản xuất ở eMachines phân tích số liệu bán hàng để xem khách hàng đang mua những cấu hình nào. Các số liệu này chỉ dẫn chính xác hơn về nhu cầu của khách hàng, và Wayne chia sẻ các số liệu này với cửa hàng bán lẻ.

Đi tìm giá trị

Chìa khóa để minh chứng cho các giải pháp là một hệ thống mà Wayne gọi là "Công thức Giá trị". Trước đây, ông có thể nhận ra xu hướng của mọi thiết bị ngoại vi và theo đó lập nên cấu hình của máy vi tính. Ở eMachines, ông làm ngược lại: "Công thức Giá trị"

cho phép eMachines tính toán giá thành của cấu hình, rồi xem qua các cấu hình khác dựa trên con số thống kê bán hàng thực sự. Chẳng hạn, có lúc tại cửa hàng bán lẻ khách hàng được khuyến mại bỏ thêm 30 USD để tăng bộ nhớ, nhưng giá thành của nhà chế tạo lên đến 32 USD. Dù nhà sản xuất chấp nhận lỗ, nhưng khách hàng lại không đánh giá cao về việc có thêm bộ nhớ đó, mà lại muốn có ổ đĩa DVD hoặc ổ đĩa cứng dung lượng lớn hơn. Khó mà dự đoán những ý muốn như thế, và việc cung cấp những món khách hàng không quan tâm vừa tăng chi phí vừa không tạo thêm giá trị.

Khi đưa ra số liệu minh bạch, eMachines cho cửa hàng bán lẻ thấy thiết bị nào được ưa chuộng nhất và khách hàng sẵn sàng trả bao nhiêu cho thiết bị đó. Mỗi tuần, eMachines phân tích một khối lượng số liệu khổng lồ để quyết định khi nào tung ra máy vi tính mới và bao gồm thiết bị nào trong mỗi cấu hình.

Khi cửa hàng bán lẻ thấy rằng hệ thống mới cải tiến có hiệu quả và tăng doanh thu, họ đồng ý tham gia. Họ được lợi nhờ tăng doanh thu và không phải tốn kém chi phí lưu kho hoặc trả lại sản phẩm không bán được. Và dĩ nhiên eMachines cũng được hưởng lợi tương tự.

Tóm lại, chiến lược dự báo nhu cầu của khách hàng - dựa theo phương pháp thống kê bán hàng thực sự và chia sẻ thông tin với cửa hàng bán lẻ - là chìa khóa cho sự phục hồi của eMachines. Từ một công ty đang thua lỗ 200 triệu USD mỗi năm và bị gạt ra khỏi NASDAQ, sau khi Wayne nắm quyền, công ty đã có lợi nhuận trong tám quý liên tiếp. eMachines đã vượt qua Gateway và vươn lên thành nhà sản xuất máy vi tính đứng hàng thứ 3 ở Mỹ. Sau này, khi Gateway mua lại eMachines, Wayne được giữ lại làm giám đốc điều hành công ty hợp nhất.

Nhìn khách hàng ở góc độ khác

Sau 10 năm có mặt trên thương trường, nhà sản xuất hàng da Brighton Collectibles với nhiều cửa hàng bán lẻ khắp nước Mỹ chỉ đạt thành công nhất định. Bất chấp mọi nỗ lực, doanh số cũng chưa thể vượt ngưỡng 10 triệu USD. Khi thấy Jerry Kohl từ chối giao sản phẩm cho trung tâm bách hóa mà chỉ chú trọng đến cửa hàng nhỏ, nhiều người công khai tỏ ý băn khoăn về tương lai của công ty.

Sau khi đã tham dự một khóa đào tạo ở Trường Kinh doanh Harvard dành cho người quản lý, Jerry tạo hai thay đổi trong cách

thức hoạt động của công ty. Năm sau, lần đầu tiên Brighton Collectibles vượt qua được ngưỡng khống chế: đạt doanh số 10,8 triệu USD. Năm tiếp theo: 15 triệu USD, năm kế tiếp: 20 triệu USD. Doanh số tăng dần và đạt 160 triệu USD vào năm 2003. Công ty vẫn được điều hành bởi ban quản lý cũ, và vẫn giao sản phẩm cho cùng các cửa hàng như xưa. Công ty không gửi sản phẩm cho mạng lưới bán lẻ lớn, và không bán cho khách hàng lớn nào. Ngay cả chiến dịch quảng cáo cũng không có. Như Jerry giải thích, bước đột phá là do cách thức làm việc với khách hàng.

Giúp đối tác có lợi nhuận

Thay vì cố thúc đẩy cửa hàng bán lẻ mua vào, Jerry chuyển qua cách hỗ trợ để họ bán ra. Sự khác biệt cốt lõi này thay đổi tính cách trong mối quan hệ của họ. Jerry biết rằng nếu muốn tăng trưởng, công ty phải tạo được sự khác biệt với những nhà sản xuất hàng da khác. Khi thay đổi cung cách điều hành, ông biến công ty thành đối tác mà hàng trăm cửa hàng khắp nước Mỹ cảm thấy không thể thiếu được. Ông đã tạo ra dịch vụ khách hàng và mối quan hệ tuyệt vời mà nhà phân phối của ông không thể tìm thấy ở nơi khác.

Việc đầu tiên là Jerry giúp nhà phân phối cải thiện cách điều hành. Vì trên thị trường lúc đó chưa có phần mềm vi tính nào nên Jerry phải tự mày mò rồi soạn một chương trình theo dõi doanh thu bán hàng, sau đó hợp lực với một lập trình viên để hoàn thiện chương trình này. Mục đích của ông là tăng doanh thu của công ty qua việc giúp cửa hàng hoạt động năng suất hơn.

Cho đến lúc này, các cửa hàng đặt mua sản phẩm chủ yếu dựa vào cảm tính. Còn các nhà sản xuất giao hàng cho các nhà phân phối hoặc bán sỉ dựa trên quyết định của người tiêu thụ muốn mua món gì. Ví dụ, nếu nhà sản xuất giới thiệu 3 kiểu dây thắt lưng mới, chủ cửa hàng có thể đặt mua 10 chiếc dây thắt lưng cho mỗi kiểu. Khi đến kỳ đặt hàng lần sau, họ sẽ đặt mua đúng số đã bán ra để bù vào số tồn kho, nên họ vẫn có 10 chiếc dây thắt lưng cho mỗi kiểu.

Cùng bán với nhà phân phối

Jerry thay đổi hoàn toàn cung cách này. Brighton Collectibles có 100 nhân viên tiếp thị làm việc toàn thời gian, mỗi ngày thay nhau đi đến các cửa hàng. Khi nhân viên tiếp thị của Brighton Collectibles đến thăm một cửa hàng, họ sẽ xem số lượng hàng tồn kho. Vì được trang bị máy vi tính xách tay và bảng kê số lượng bán

ra trước đây theo từng loại hàng, mẫu mã và màu sắc, nhân viên có thể trình bày số liệu cụ thể cho cửa hàng xem và đề xuất sẽ giao loại hàng nào trong đợt kế tiếp. Ví dụ, nếu dây thắt lưng màu nâu bán chạy hơn loại màu đen, đợt tiếp theo sẽ giao thêm loại màu nâu. Nhân viên tiếp thị còn có thể chỉ ra số lượng mỗi loại mà cửa hàng tiêu thụ được trong cùng kỳ năm trước, hoặc các loại sản phẩm bán chạy nhất ở các cửa hàng khác trong vùng. Bằng cách này, công ty giúp các cửa hàng đặt hàng một cách linh động và hiệu quả hơn và dĩ nhiên, qua đó, doanh thu sẽ tăng đáng kể. Nhờ sự hỗ trợ này, nhiều cửa hàng từ vị trí bị bỏ quên đã đi lên thành một trong những cửa hàng có lợi nhuận cao nhất.

Jerry giải thích, phần lớn chủ cửa hàng chưa được đào tạo bài bản về kinh doanh. Họ không chuyên nghiệp trong việc quản lý dòng tiền, dự báo, hoặc sự xoay vòng hàng tồn kho. "Mục tiêu ưu tiên của chúng tôi là đảm bảo họ không phải mua quá mức. Nếu mua quá mức, họ sẽ không còn tiền, hàng sẽ ứ đọng và cả hai bên đều sẽ không được lợi gì."

Thay đổi thứ hai xảy ra ở văn phòng công ty. Thay cho một đơn vị phụ trách dịch vụ khách hàng, đơn vị khác lo kế toán..., Jerry dỡ bỏ bức tường ngăn cách, cử người phụ trách mọi việc cần thiết để toàn tâm chăm sóc một cửa hàng riêng biệt. Mỗi khi một cửa hàng gọi đến dù về việc gì: đặt mua hàng, thanh toán tiền hoặc giải quyết vướng mắc, họ đều nói chuyện với cùng một trong hai người phụ trách cửa hàng đó. Ở Brighton Collectibles, thành công của đối tác, của nhà phân phối chính là thành công của công ty.

Tiếp thu công nghệ cao

Trợ giúp cho đối tác của bạn có thêm năng suất là phương thức hữu hiệu hầu như trong mọi lĩnh vực. Hãng bia Anheuser-Busch lập thêm mạng BudNET để cung cấp số liệu chi tiết được cập nhật từng phút về lượng hàng bán ra, tồn kho và biểu thị kết quả ở hàng ngàn cửa hàng khắp nước Mỹ nhằm giúp nhà phân phối hoạt động năng suất hơn và tăng doanh thu, tương tự như cách Wayne Inouye dự báo nhu cầu ở eMachines và Jerry Kohl hỗ trợ cho cửa hàng của Brighton Collectibles.

Người tạo nên bước đột phá này của Anheuser-Busch chính là Chủ tịch Hội đồng quản trị August Busch III. Sau khi nhận chức, ông quyết tâm thay đổi tất cả, quyết tâm đưa công ty đi đầu trong việc sử dụng công nghệ cao để theo dõi thói quen của khách hàng. Trước đây, sau mỗi chuyến đi thăm khách hàng, nhân viên tiếp thị trở về với cả chồng hóa đơn, rồi nhập số liệu ở máy vi tính đặt

tại văn phòng. Giờ đây với BudNET, nhân viên tiếp thị kiểm tra hàng tồn kho, nhập số liệu vào máy tính xách tay rồi chuyển qua đường điện thoại không dây tại chỗ về trung tâm xử lý số liệu. Cửa hàng bán lẻ cũng không còn phải lo đặt hàng nữa. BudNET cho phép tài xế đi giao hàng ở nơi nào có lượng hàng tồn kho còn ít, và cung ứng chủng loại bia tùy theo thị hiếu ở mỗi vùng.

BudNET đã giúp Anheuser-Busch vượt qua thời kỳ khó khăn. Khi toàn ngành công nghiệp bia bị giảm 1,6%, lượng bia của Anheuser-Busch tăng 1,2%, chiếm giữ 50% thị phần.

Tính đơn giản

Nextel áp dụng những nguyên tắc tương tự trong ngành công nghiệp không dây khi chấn chỉnh mạng lưới phân phối và giúp đối tác bán lẻ làm ăn dễ dàng hơn. Trong khi các công ty điện thoại di động khác xây dựng quy trình cài đặt dễ dàng qua vô tuyến, thì điện thoại của Nextel có phần phức tạp và chậm chạp hơn vì cho thực hiện dịch vụ gọi nhóm qua chức năng nối kết trực tiếp. Mặc dù đã đào tạo cho đối tác, việc kích hoạt vẫn chậm chạp và phức tạp. Hơn nữa, đại lý và nhà phân phối của Nextel gặp phải cùng vướng mắc như nhà bán lẻ khi không thể dự báo chính xác sở thích và nhu cầu của khách hàng để trữ hàng trong kho.

Nextel giải quyết tất cả vướng mắc trên cùng một lúc bằng cách thay đổi quy trình phân phối để hỗ trợ cho đối tác. Thay vì mua điện thoại trước và kích hoạt điện thoại này khi khách hàng đặt mua, Nextel nghĩ ra cách làm mới. Khi khách hàng đặt mua điện thoại, tất cả những gì người bán cần làm chỉ là cung cấp thông tin kích hoạt trực tuyến, và hệ thống điện toán sẽ xử lý thông tin này. Điện thoại được gửi đến sáng hôm sau cho khách hàng đã được kích hoạt, tính tiền và sẵn sàng cho khách hàng sử dụng. Nextel chịu mọi trách nhiệm về kích hoạt, lập trình, và giao hàng.

Cách làm này không những hoàn toàn loại bỏ mọi quy trình phức tạp trước kia mà còn tạo thuận lợi cho cửa hàng bán lẻ vì họ không phải làm các thao tác phức tạp như trước. Các đại lý và nhà phân phối không còn phải lo trữ hàng ở mọi địa điểm, nên bớt được khoản chi phí lớn trong hoạt động.

Ray Rodriguez, Chủ tịch và giám đốc điều hành của Northstar Wireless, nhà phân phối chính của Nextel, đã nói: "Hệ thống này thật kỳ diệu. Chi phí lưu kho của chúng tôi thấp đi hẳn, và mọi đại lý đều được hưởng lợi".

Giúp đỡ đối tác là giúp đỡ chính bạn

Như Lou Pritchett đã nhận ra, PMC có thể giao hàng thật nhiều, nhưng làm như thế tất cả các bên đều bị thiệt. Bằng cách cho ngừng toàn bộ hoạt động, Lou đã giải phóng hàng tồn kho và bắt đầu lại mọi thứ, chỉ cung cấp cho nhà phân phối và cửa hàng bán lẻ lượng hàng vừa đủ. Lou đã cư xử với các đối tác như đối tác đúng nghĩa chứ không buộc họ phải tích trữ đầy hàng của công ty. Nhờ vậy, sau một thời gian áp dụng cách thức này, doanh thu của công ty đã tăng vượt trội.

Jerry Kohl đưa doanh số hàng năm của Brighton Collectibles từ 9 triệu USD lên 180 triệu USD sau khi đã tìm cách giúp cửa hàng bán lẻ tăng lợi nhuận.

Wayne Inouye cũng áp dụng cùng một nguyên tắc cho eMachines: làm việc gần gũi với cửa hàng bán lẻ để tối ưu hóa kho hàng lưu trữ dựa trên nhu cầu thực sự thay vì ước đoán cấu hình phải cung ứng rồi hy vọng sẽ tiêu thụ được.

Anheuser-Busch và Nextel cũng đi theo đường lối trên, chấn chỉnh quy trình hoạt động và giảm chi phí cho hàng tồn kho, qua đó tăng hiệu quả trong kênh phân phối.

Trong mỗi trường hợp, công ty nào có nỗ lực đồng bộ nhằm giúp đối tác tiêu thụ được nhiều hàng hóa hơn cũng thu được nhiều lợi ích hơn cho chính họ.

Nếu mục đích duy nhất của bạn là tăng doanh thu tức thì, bạn sẽ đánh mất cơ hội về lâu dài. Bạn cũng sẽ gặp nhiều rắc rối nếu áp dụng phương pháp khen thưởng nhân viên kinh doanh dựa trên số lượng sản phẩm họ đẩy ra kênh tiêu thụ mà không cần biết những gì diễn ra sau đó. Bạn nên chấn chỉnh cách thức làm việc với đối tác: Hãy tìm cách để giúp họ được thành công, rồi bạn sẽ tạo ra lợi thế bền vững trong việc tiêu thụ sản phẩm trong tương lai.

Chương 15

Xem đối tác cũng là thành viên của công ty

Ngoài khách hàng và nhân viên, còn một nhóm khác cũng quan trọng không kém đối với sự thành công của công ty: đó là các đối tác của công ty. Nhóm này gồm có các đối tác chiến lược, nhà cung ứng nguyên vật liệu hoặc phụ tùng, công ty làm dịch vu, đại lý nhượng quyền kinh doanh, hoặc bất kỳ người nào mà công việc kinh doanh của bạn có liên quan đến. Nếu bạn xây dựng mối quan hệ tốt, những đối tác bên ngoài có thể giúp bạn tháo gỡ vướng mắc trong giai đoạn sóng gió, như những khi bạn cần giãn nợ hoặc gia hạn thời gian giao hàng...

Nhiều công ty không xem trọng mối quan hệ với cửa hàng bán lẻ hay nhà cung ứng, thậm chí xem đó như những mối quan hệ cần tính toán hơn thiệt, ít khi thể hiện tình thân hữu hoặc tiếp xúc với tư cách cá nhân. Nhiều người nghĩ về đối tác với câu hỏi: "Liệu họ sẽ đem đến cho tôi những gì?". Với họ, quan hệ đối tác chỉ hữu hiệu khi đem đến cho họ điều mà tự họ sẽ không dễ dàng có được. Ý nghĩ này sẽ khiến hai bên rơi vào tình thế đối đầu, cuối cùng sẽ dẫn đến thua thiệt. Nếu hai bên có nỗ lực đồng bộ để tạo ra một liên minh đúng nghĩa, kết quả chung cuộc sẽ lớn hơn phần cộng lại của hai bên tách biệt.

Và nếu bạn chịu lui một bước để kéo đối tác bên ngoài vào cùng guồng máy suy nghĩ và làm việc với bạn, cả hai bên sẽ cùng được hưởng những lợi ích tích cực nhất.

Quan hệ lâu dài có giá trị hơn lợi nhuận nhất thời

Ít có công ty nào đối xử tốt đẹp với nhà cung cấp như Dave Gold và các cửa hàng 99 Cents Only. Trong hơn 30 năm kinh doanh, 99

Cents Only chưa bao giờ hủy đơn mua hàng nào. Nếu phát hiện có món hàng nào ở nơi khác rẻ hơn, 99 Cents Only vẫn không lấy đó làm lý do để kỳ kèo hoặc đổi ý mà tiếp tục cộng tác với nhà cung cấp của mình. Dave vẫn còn duy trì cách thức bán lẻ cổ xưa vào những ngày giao dịch mở. Bất cứ ai có món gì để bán có thể mang hàng đến vào ngày thứ Ba hoặc thứ Năm để gặp đội ngũ thu mua mà không cần hẹn trước. Ngoài việc tạo cơ hội cho Dave và đội ngũ thu mua cơ hội được tận mắt xem xét món hàng, cách thức này còn duy trì mối quan hệ tốt giữa hai bên. Trong khi các công ty khác xem người cung ứng hàng hóa như đối thủ, Dave và nhân viên của ông khiêm tốn đối xử tốt với họ vì ông đánh giá cao mối quan hệ như thế.

Victor và Janie Tsao gầy dựng Linksys dựa vào mối quan hệ tốt đẹp với đối tác chế tạo ở Đài Loan. Họ bắt đầu công ty bằng cách từng bước xây dựng lòng tin và duy trì mối quan hệ hai bên cùng có lợi. Nếu một sản phẩm của Linksys thành công, hai bên đều hưởng lợi nhuận. Nếu thất bại, hai bên cùng chia sẻ phần thiệt hại. Với mối quan hệ như thế, công ty đã tăng trưởng từ một công ty gia đình với doanh số 6 triệu USD, vươn lên vị trí hàng đầu trong ngành với doanh số 500 triệu USD.

Harley-Davidson có nhiều nỗ lực để nhà cung ứng phụ tùng hoạt động như thành viên của công ty, kể cả việc thành lập Hội đồng Tham vấn Cung ứng cho các nhà cung ứng hàng đầu và lãnh đạo của công ty. Hội đồng này có ba mục tiêu: tăng chất lượng, giảm thời gian phát triển sản phẩm, và hạ giá thành sản phẩm. Harley-Davidson không ép nhà cung ứng về lợi nhuận, mà cùng làm việc với họ nhằm giảm chi phí qua sáng kiến và năng suất. Một nhà cung ứng nêu ý tưởng đổi dòng nước trong thiết kế động cơ mới được làm nguội bằng chất lỏng, giúp tiết kiệm 50 USD cho mỗi chiếc mô tô. Một nhà cung ứng khác được biết Harley-Davidson chi 1 triệu USD mỗi năm để xử lý những động cơ hỏng, nên chế ra một tấm nhựa nhỏ có tráng keo lên một mặt để đặt dưới lớp kền trong khi lắp ráp, qua đó ngăn chặn hư hỏng. Biện pháp này giúp tiết kiệm trên 900 ngàn USD mỗi năm.

Chìa khóa cho sự thành công là đạt đến mức quân bình khi cả hai bên cùng có lợi, ngay cả khi bạn không tạo ra một đồng lợi nhuận nào. Trong suốt 50 năm, In-N-Out Burger mua nguyên vật liệu từ cùng một nhà cung ứng. Bạn không thể bỏ tiền để mua được mối quan hệ như thế. Cả hai bên đều có lợi khi cộng tác chặt chẽ với nhau, và cả hai đều có lợi khi một bên thành công. Bạn hãy xây dựng và nuôi dưỡng mối quan hệ này nhằm tiếp tục sinh lợi về lâu dài.

Thay đổi quan niệm ở Procter & Gamble

Năm 1987, Lou Pritchett, Phó Chủ tịch phụ trách bán hàng ở Procter & Gamble (P&G), đi du ngoạn bằng ca nô cùng Sam Walton để đề xuất mối liên minh chưa có tiền lệ với mạng lưới trung tâm bán lẻ Wal-Mart. Cho đến lúc ấy, các nhà quản trị cấp cao của P&G chưa bao giờ nói chuyện với Wal-Mart. Dù nhân viên tiếp thị của tám bộ phận ở P&G đã tiếp xúc với Wal-Mart, nhưng ban quản trị cấp cao của P&G vẫn phớt lờ mạng lưới khách hàng lớn nhất của mình. Khi Wal-Mart công bố P&G là nhà cung ứng tốt nhất trong năm, P&G vẫn cho việc này là không quan trọng và hờ hững đón nhận giải thưởng. Trong khi đó, Sam Walton chỉ ra rằng lượng sản phẩm P&G bán cho Wal-Mart còn cao hơn là bán cho cả nước Nhật.

Theo nhận xét của Lou sau 30 năm làm việc cho công ty, P&G nhìn thế giới qua lăng kính sản phẩm vượt trội và chiến dịch quảng cáo của mình; nên những việc khác không có ý nghĩa nhiều đối với P&G. Ba thế hệ nhà quản lý của P&G đều trưởng thành trong môi trường như thế, và họ không hề có ý niệm gì về mối quan hệ khách hàng. Suy cho cùng, họ nắm trong tay một tổ chức khổng lồ để "đối phó" với khách hàng - thì đâu cần thiết phải suy nghĩ thêm?

Bài học kinh nghiệm sau khi vực dậy PMC giúp Lou nhanh chóng hiểu rằng P&G sẽ được lợi nếu làm việc gần gũi hơn với khách hàng. Ông nhất quyết tự mình thay đổi mối quan hệ khách hàng. Ông quyết định sắp xếp chuyến du ngoạn bằng ca nô với Sam Walton để thảo luận ý tưởng mới về sự liên minh giữa hai bên.

Ngạc nhiên trước thái độ và sự thay đổi của Lou nên Sam chấp thuận đi cùng. Hơn nữa, ông tò mò muốn tìm hiểu con người thực của một nhà lãnh đạo ở P&G. Khi hai người cùng chèo chiếc ca-nô xuôi dòng sông, Sam bày tỏ rằng ông cảm thấy thất vọng về cách P&G quan hệ với Wal-Mart. Một điều nghịch lý là nhân viên tiếp thị của P&G luôn xuất hiện nhằm thúc giục Wal-Mart phải mua thêm bất kỳ món hàng nào, mà không quan tâm đến chiến lược hoặc kế hoạch kinh doanh của Wal-Mart. Sam nói: "Tôi biết các anh có công thức chế tạo bột giặt Tide. Giả sử tháng nào cũng có một nhân viên tiếp thị hóa chất đến gặp anh và nói: 'Tôi có sulphur hạ giá 200 đô la mỗi tấn trong tháng này. Tại sao ông không thay đổi công thức của Tide? Tại sao ông không dùng thêm sulphur trong tháng này?'" Đó chính là cung cách của P&G - và những nhà sản xuất khác - khi họ tìm đến chúng tôi mỗi tháng để cố bán loại sản phẩm trong tháng đó mà không quan tâm gì đến

cửa hàng bán lẻ.

Cả Sam và Lou đều đồng ý rằng mối quan hệ của họ trước giờ hoàn toàn đối nghịch. Bên nào cũng đều chú trọng đến khách hàng của mình, nhưng khi không tham khảo lẫn nhau mỗi bên đều bỏ qua cơ hội tạo thêm lợi nhuận cho nhau. Nếu họ có thể cùng nhau làm việc để chia sẻ số liệu doanh thu và hàng tồn kho, họ có thể gia tăng năng suất và hạ chi phí cho mỗi bên.

Như Lou vạch rõ, hai bên có thể cộng tác với nhau để khi một hộp bột giặt Tide hoặc kem đánh răng Crest hoặc tã giấy Pampers được đưa qua máy tính tiền trong cửa hàng Wal-Mart, thông tin được tự động chuyển đến P&G để P&G theo đó biết nên sản xuất thêm mặt hàng nào. Wal-Mart có thể xoay vòng kho hàng nhanh hơn và giảm chi phí, trong khi P&G có thể giao đúng loại hàng còn ít trong kho. Cùng làm việc với nhau như hai đối tác đúng nghĩa, mỗi bên đều giảm hàng tồn kho, qua đó giảm chi phí vận hành. Nhưng vào thời điểm đó, ít có công ty tầm cỡ nào lại kết hợp với nhau như thế.

Phương thức mà Lou và Sam đồng ý với nhau trong chuyến du ngoạn bằng ca-nô trở thành một thỏa thuận đối tác có tính cách mạng giữa P&G và Wal-Mart. Trong vòng mười tháng, 10 nhân viên quản trị hàng đầu của P&G đến tham dự một hội nghị kéo dài hai ngày với Wal-Mart. Trong vòng sáu tháng, hai công ty tạo nên một nhóm công tác liên hợp - quy tụ từng bộ phận của mỗi bên: bán hàng, tiếp thị, kế toán, sản xuất, phân phối, và hệ thống quản lý - nhằm làm việc trực tiếp với nhau để thiết lập một chế độ vận hành chung. Từ sáng kiến này đã sản sinh một trong những hệ thống quản lý kho hàng hiện đại nhất thế giới.

Wal-Mart cũng nhân rộng hệ thống đối tác này với các nhà cung ứng khác. Hệ thống của Wal-Mart hiện giờ tạo cầu nối để chia sẻ thông tin về kho hàng và doanh thu theo thời gian thực với tất cả nhà cung ứng trên khắp thế giới.

Bằng cách làm việc với nhau theo tinh thần đối tác đúng nghĩa, mỗi công ty giảm chi phí vận hành và tăng lợi nhuận. Theo ngôn từ của Sam, họ đã hợp lý hóa hệ thống phân phối. Trong một lá thư gửi cho Lou trước khi qua đời, Sam viết: "Tôi có hoài niệm về chuyến du ngoạn bằng ca nô của hai chúng ta và cách thức chúng ta cải thiện quy trình đối tác với Procter & Gamble. Đó là một trong những chuyện tốt đẹp nhất xảy đến cho công ty của chúng tôi, rồi tôi nghĩ thời gian sẽ chứng minh rằng nhiều công ty khác đang bắt đầu xem nhà cung ứng của họ là đối tác quan trọng".

Biến đối thủ thành đồng minh

Intuit phải đối phó với một khó khăn khác trong hệ thống phân phối của công ty. Dù đã thành công vượt bậc với phần mềm Quicken, Intuit đã tạo sự đối đầu khi bán qua điện thoại cùng phần mềm mà cửa hàng bán lẻ bán cho khách hàng. Đương nhiên là các cửa hàng bán lẻ đều cảnh giác với nhà cung ứng nào cạnh tranh trực tiếp với họ. Và thay vì tiếp tục đối đầu như vậy, Intuit đã áp dụng một phương thức mới để tiếp thị Quicken đến cửa hàng bán lẻ và củng cố mối quan hệ đối tác.

Đầu thập niên 1990, Intuit thực hiện chương trình "Chuyến Bán hàng Toàn quốc". Mỗi khi Intuit cho ra mắt một phiên bản hoặc phần mềm mới, nhân viên của Intuit sẽ đến cửa hàng bán lẻ trong cả nước để hướng dẫn về sản phẩm mới. Đây cũng là cơ hội để mọi người đi thăm gia đình cùng bạn bè. Dù chương trình này tốn nhiều thời gian và tiền bạc, nhưng Scott tin rằng đó là khoản đầu tư cần thiết.

Intuit chịu lui một bước để cửa hàng bán lẻ cảm thấy mình như là đối tác thực sự, và nỗ lực này được bù đắp. Cửa hàng nào vốn đã hài lòng với tỷ lệ hoàn trả thấp của Quicken càng thích công ty hơn sau chuyến bán hàng toàn quốc. Các chuyến đi này cũng tạo cho nhân viên cơ hội trực tiếp làm việc với khách hàng, củng cố thêm nỗ lực chăm sóc khách hàng. Như một lập trình viên đã nói: "Mã lập trình của tôi nằm ở mặt trước trên quầy hàng. Nhìn thấy nó ở đó và phản ứng nhiệt tình của nhóm bán lẻ giúp tôi tin rằng công việc của tôi thực sự có ý nghĩa".

Khi Microsoft cho ra mắt phần mềm quản lý tài chính cá nhân Money, Intuit lâm vào tình thế phải chiến đấu để sinh tồn. Microsoft rất giỏi trong việc tấn công những đối thủ ngáng đường, và ai cũng lo sợ Intuit sẽ là nạn nhân tiếp theo. Nhưng sự việc lại diễn biến theo chiều hướng khác: mối quan hệ đối tác chặt chẽ giữa Intuit và cửa hàng bán lẻ trở thành một vũ khí hiệu nghiệm để chống lại cơn đại hồng thủy khi Microsoft cho ra mắt Money for Windows.

Phá bỏ chính sách lâu nay là không công bố trước phần mềm, Intuit thông báo sẽ cho ra mắt phiên bản mới Quicken for Windows. Intuit còn có động thái không có tiền lệ: gửi phiếu giảm giá đến tất cả khách hàng sử dụng Quicken để họ mua Quicken for Windows qua cửa hàng bán lẻ, chứ không phải trực tiếp qua Intuit. Các cửa hàng bán lẻ - vốn đã hài lòng với Quicken - bây giờ càng phấn chấn khi thấy Intuit lôi kéo thêm người sử dụng đến

với mình. Nhiều cửa hàng khuyên người sử dụng khoan mua phần mềm của Microsoft, mà hãy đợi phiên bản mới của Quicken.

Dù có động thái chống đỡ của Intuit, nhưng yếu tố quyết định chính là chất lượng sản phẩm. Money chứa đầy chức năng, nhưng Quicken vẫn dễ sử dụng hơn. Trong khi Money chú trọng đến kỹ thuật, Quicken lại quan tâm đến khách hàng. Intuit đánh bật cơn tấn công của Microsoft khi Quicken vượt lên dẫn đầu với 88% thị phần, trong khi Money cứ mãi vùng vẫy. Nỗ lực không ngừng của Intuit trong việc hướng đến khách hàng và củng cố mối quan hệ đối tác đã đem lại kết quả: trong khi Microsoft đè bẹp các đối thủ cạnh tranh khác, Intuit vẫn phát đạt.

Đưa bên nhận nhượng quyền lên nắm quyền

Mối quan hệ đối tác sóng gió từ xưa đến nay vẫn là mối quan hệ giữa công ty trao nhượng quyền kinh doanh và đại lý nhận nhượng quyền. Trên thực tế, không bên nào tồn tại được nếu không có bên kia, và mỗi bên thường được lợi khi bên kia thành công. Một trong những lời phàn nàn của đại lý nhận nhượng quyền là ngoài phí nhượng quyền, họ phải đóng thêm chi phí cho "quỹ tương tế". Quỹ này được dùng để hỗ trợ cả tổ chức, và mỗi đại lý nhận nhượng quyền đều được lợi. Vấn đề phát sinh khi chủ thể nhận nhượng quyền không đồng ý với một kế hoạch kinh doanh hay chiến lược phát triển của công ty, đôi khi đó chỉ là sự bất đồng về một mẫu quảng cáo sản phẩm.

Khi Fred DeLuca bắt đầu trao nhượng quyền kinh doanh ở Subway, ngay từ ngày đầu việc quảng cáo là nguyên do của mối bất hòa với đại lý nhận nhượng quyền. Để đối phó với cao trào phản đối, Fred thành lập một ban giám đốc gồm toàn bộ các đại lý nhận nhượng quyền rồi giao cho họ quyền sử dụng ngân sách quảng cáo. Một khi họ đã được giao phó, họ sẽ chịu trách nhiệm với những hành động của mình. Fred nói: " Trước đây, tôi vẫn áp dụng cách này, nhưng mọi người cho đó là sai lầm vì đại lý nhận nhượng quyền không biết đưa ra quyết định đúng đắn về quảng cáo; việc này phải thuộc trách nhiệm của giới chuyên môn". Nhưng chính cách làm này đã hóa giải được mối bất hòa giữa hai bên khi đại lý nhận nhượng quyền thấy rõ họ là một phần trong kế hoạch phát triển của công ty.

Ron Joyce tiến thêm một bước ở Tim Hortons. Ông thành lập một ủy ban tư vấn gồm các chủ thể nhận nhượng quyền, không phải chỉ để quản lý tiền quảng cáo, mà còn để xử lý những vấn đề chuyên môn liên quan đến công ty. Nguyên tắc của ông rất đơn

giản: Còn ai tỏ tường hơn để tham dự vào những việc của công ty ngoài những người gần gũi với khách hàng? Ông mời đại diện trên khắp cả nước, thậm chí trả chi phí đi lại cho họ. Họ đại diện cho các cửa hàng ở ven bờ Đại Tây Dương, Ontario hay British Columbia, vì thế có sự liên lạc chặt chẽ giữa công ty và chủ cửa hàng. Họ cùng nhau thảo luận về món ăn trên thực đơn, thiết kế cửa hàng, và những hoạt động khác.

Thay vì tự xem mình là cấp trên và áp đặt ý muốn của mình lên đại lý nhận nhượng quyền, Ron có quan niệm hoàn toàn khác. Ông nói: "Tôi luôn xem khách hàng là đối tác nhượng quyền hơn là người tiêu thụ. Sự gắn bó này nhằm đảm bảo chúng tôi trao nhượng quyền kinh doanh cho đúng người. Tôi muốn họ có lợi nhuận và làm ăn lâu dài với chúng tôi để hai bên cùng có lợi".

Khi khó khăn xảy đến, thay vì cố che đậy hoặc tìm cách đổ lỗi cho nhau, hai bên sẽ cùng nhau bàn bạc và tìm ra giải pháp. Ban cố vấn đã làm việc có hiệu quả trên nhiều phương diện. Đây là diễn đàn để mọi người trao đổi và đề xuất ý tưởng nhằm cải tiến các cửa hàng, qua đó ai cũng có thể làm ra tiền. Ban cố vấn còn là đầu mối qua đó chủ cửa hàng xử lý vướng mắc, nhưng trong bầu không khí tích cực và có tính xây dựng. Khi Tim Hortons thỉnh thoảng thêm món ăn trong thực đơn, vài chủ cửa hàng chống đối nếu họ phải trang bị thêm dụng cụ nhà bếp. Thế là hai bên ngồi lại với nhau để cùng nhất trí phương án hành động. Khi trụ sở trung ương đưa ra một yêu cầu khiến cửa hàng bất mãn, Ủy ban tư vấn thành lập một diễn đàn mở để đạt giải pháp tương tự nhưng có tính xây dựng hơn. Điểm mấu chốt là tạo một môi trường trong đó công ty xem chủ thể nhận nhượng quyền là đối tác đúng nghĩa, và hai bên đều có lợi.

Một thỏa thuận tồi nếu hai bên không cùng hưởng lợi

Walt Disney đã nhận được một bài học đắt giá khi hợp tác với Pixar. Hai bên đã thống nhất một thỏa thuận hợp tác sản xuất ba bộ phim hoạt hình. Khi đó so với sự thành công của Walt Disney thì Pixar chỉ là một công ty nhỏ đang nỗ lực vươn lên, và thỏa thuận hợp tác này tạo cơ hội để Pixar tiếp cận với hệ thống phân phối toàn cầu của Disney. Còn Disney chia 50% lợi nhuận với Pixar mà xem như không có rủi ro nào. Đó cũng là lần đầu tiên Disney thực hiện hợp tác sản xuất với hãng phim bên ngoài, từ kịch bản, đạo diễn, dàn dựng, quay phim, biên tập và cả hậu kỳ. Disney giữ quyền trao sang nhượng, ký kết thỏa thuận cho các loại đồ chơi, trang phục, vật phẩm và hàng lưu niệm ăn theo phim cũng như thực hiện chiến dịch quảng cáo.

Bộ phim *Toy Story* (Câu chuyện đồ chơi) mất bốn năm mới hoàn tất. Vào lúc Toy Story được đưa ra trình chiếu, Pixar đã phát triển từ một phòng thu thành một hãng phim thực hiện đủ các khâu. Disney và Pixar mở rộng thỏa thuận thành năm phim, và sau khi mỗi phim ra đời, danh tiếng và thực lực tài chính của Pixar càng tăng cao.*Toy Story* mang về doanh số 192 triệu USD. Mỗi phim kế tiếp của *Pixar - A Bug's Life, Toy Story 2* và *Monster, Inc.* - đều mang về doanh thu cao hơn phim trước. Pixar trở thành một trong những hãng phim có lợi nhuận cao đều đặn nhất ở Holywood. Mâu thuẫn với Disney bắt đầu từ đây.

Dù thỏa thuận ban đầu không quy định làm tiếp tập nào, nhưng Pixar vẫn đồng ý thực hiện *Toy Story* 2 theo đề xuất của Disney bằng cách làm phim trực tiếp ra băng video để tiết kiệm thời gian và chi phí. Khi đang làm giữa chừng, giám đốc điều hành của Pixar là Steve Jobs nhận thấy tiềm năng của bộ phim có thể thu hút khách đến rạp xem. Dù giám đốc điều hành của Disney là Michael Eisner chống đối, Steve vẫn giữ vững lập trường. Sự kiên trì của ông được đền đáp: *Toy Story* 2 trở thành con gà đẻ trứng vàng cho Pixar, mang về doanh số 245 triệu USD. Khi họ trù định làm *Toy Story* 3, Pixar cương quyết xem phim này là một trong năm phim mà hai bên đã thỏa thuận với nhau trước đó. Disney không đồng ý. Dù Disney là người đầu tiên chống đối việc tung *Toy Story* 2 lên màn bạc và nhờ Pixar kiên trì mà Disney mới bất ngờ có thêm lợi nhuận, nhưng các nhà lãnh đạo của Disney vẫn không chịu nhượng bộ. Họ còn yêu cầu phải thực hiện đúng như từ ngữ của bản thỏa thuận, và công khai khoe khoang về vị thế của mình đối với Pixar.

Trong khi Pixar đang thăng tiến, Disney lại tụt dốc. Sau khi tung ra vài bộ phim hoạt hình không ăn khách, Disney phải trông cậy vào Pixar để cân đối thu chi. Trong khi đó, Pixar tiếp tục gặt hái thành công với phim *Finding Nemo*, mang về 844 triệu USD từ các rạp chiếu phim toàn cầu. Đối với một phim trường nhỏ, chia 50% lợi nhuận của mỗi bộ phim cho Disney là điều đáng kể. Sau khi năm phim đầu tiên của Pixar tạo doanh số 2,5 tỉ USD từ các rạp chiếu phim, bản chất của mối quan hệ đã thay đổi. Pixar đã tự đứng vững trên đôi chân của mình, trở thành một hãng phim lớn mạnh với hơn 300 triệu USD trong tài khoản ngân hàng và không nợ nần. Các nhà phân tích đầu tư ước tính 45% chi phí hoạt động trong phim trường của Disney giữa năm 2004 và 2005 là từ các phim của Pixar - trên 1 tỉ USD.

Lúc này, cán cân đã đổi hướng. Pixar không còn phụ thuộc vào Disney, nhưng Disney lại cần đến Pixar hơn bao giờ hết. Nếu xét

theo những thay đổi sâu xa về vị thế của hai bên, thì Pixar không nhất thiết phải chia phân nửa lợi nhuận cho Disney. Thêm vào đó là cách cư xử tệ hại của Disney với Pixar khi Disney không xem Pixar như một đối tác bình đẳng. Thậm chí khi mối quan hệ và hoàn cảnh xung quanh đã đổi thay, Disney vẫn không nhận ra vấn đề để thay đổi theo, mà vẫn tiếp tục căn cứ vào từng câu chữ trong hợp đồng để diễn giải. Cách diễn giải này có lợi cho Disney nhưng gây thiệt thòi cho Pixar. Trong khi thúc ép Pixar phải làm Toy Story 3 và khoe khoang về thành quả này, Disney thắng một trận đánh nhưng thua một cuộc chiến. Pixar sau đó tuyên bố không gia hạn thỏa thuận giữa hai bên, điều này đồng nghĩa với mối lợi mà Disney đang hưởng từ Pixar cũng chấm dứt theo.

Thay đổi cách xử sự

Nếu mục đích của bạn là ép người cung ứng vào thế quy phục, bạn có thể đạt được điều mà Bob Lutz gọi là "sự phục tùng có ác tâm". Bob đã rút tỉa bài học từ một nghiên cứu của Honda để áp dụng vào hãng chế tạo ô-tô Chrysler, tạo nên chuyển biến tích cực đầu tiên ở công ty này. Thay vì có nhiều nhà cung ứng phụ tùng và để họ cạnh tranh với nhau, Chrysler giảm số lượng nhà cung ứng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp và bền vững với họ. Trước đây, Chrysler cho rằng có thêm nhà cung ứng cạnh tranh với nhau là để gia tăng năng suất. Nhưng điều này sẽ khiến cho nhà cung ứng làm đúng theo như yêu cầu nhưng tuyệt đối không làm thêm gì cả. Nhiều năm sau, giám đốc điều hành của một nhà cung ứng tâm sự với ông: "Bob, anh biết không, chúng tôi đã có thể cung ứng cho anh món phụ tùng đó với giá bằng phân nửa nếu các anh chỉ cần thay đổi cách xử sự một chút thôi".

Như Lou Pritchett chỉ rõ: "Nếu ép nhà cung ứng, có thể một sáng thức dậy bạn sẽ thắc mắc tại sao các gói phụ tùng rời rã, tại sao các mối dán keo sút ra, tại sao kem đánh răng của bạn có mùi gì đó mà bạn không muốn đưa vào miệng. Bạn phải quan tâm đến sự sinh tồn của họ để họ cũng quan tâm đến sự sinh tồn của bạn".

Mối quan hệ hai bên cùng có lợi

Rich Teerlink - cựu giám đốc điều hành của Harley-Davidson nói: "Tôi không thích hợp tác với nhà cung ứng nào luôn nhắm vào mục tiêu tăng lợi nhuận tối đa. Một đối tác như thế sẽ không quan tâm đến mối quan hệ hai bên cùng có lợi". Cũng nhờ mối quan hệ đối tác gắn bó, nhà cung ứng đã nhiệt tình đóng góp ý kiến về thiết kế động cơ giúp làm lợi cho Harley-Davidson cả triệu đôla.

Muốn đạt được lợi ích về lâu dài thì bạn nên làm việc gần gũi với các đối tác của mình. Theo cách này, P & G và Wal-Mart đều giảm chi phí, cải thiện hiệu năng và tăng lợi nhuận.

Mặc dù ở thế yếu nhưng Disney tiếp tục cư xử như "bậc bề trên" trong mối quan hệ với Pixar. Với cách áp đặt điều kiện hợp tác, Disney đã thắng một trận đánh nhưng thua một cuộc chiến.

Ron Joyce ở Tim Hortons và Fred DeLuca ở Subway đều lui một bước để tạo điều kiện cho các đại lý nhận nhượng quyền của họ tham gia vào việc quyết định. Dù có bị va vấp, nhưng việc trao quyền cho đại lý nhận nhượng quyền quyết định hệ thống vận hành góp phần quan trọng vào sự thành công của hai mạng lưới nhà hàng.

Nếu mối quan hệ chỉ sinh lợi cho một bên, cả hai bên sẽ thất bại. Điều này luôn đúng dù đó là mối quan hệ chiến lược, mối quan hệ giữa nhà cung cấp và nhà sản xuất, hoặc mối quan hệ trao và nhận nhượng quyền kinh doanh. Nếu mối quan hệ đạt kết quả, hai bên sẽ hưởng lợi từ kết quả này. Cần có thời gian mới xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên, nhưng chỉ cần một hành động nhỏ, bạn có thể sẽ phá hủy mối quan hệ đó. Vậy, hãy tích cực vun vén những mối quan hệ vì chúng thực sự sẽ mang lại cho bạn nhiều lợi ích trong hiện tại cũng như tương lai.

Chương 16
Biến tôn chỉ thành lẽ sống

Tôn chỉ hoạt động là một công cụ quản lý công ty hữu hiệu. Thế nhưng, một số công ty chỉ xem tuyên bố tôn chỉ như một khẩu hiệu để làm nổi bật công ty, mà không quan tâm đến ý nghĩa đích thực của tôn chỉ. Nếu chỉ viết ra một bản tuyên bố tôn chỉ, đọc lên cho mọi người nghe, thì có lẽ sau đó mọi việc vẫn trở lại như cũ. Một bản tuyên bố tôn chỉ chỉ thực sự hiệu quả khi cấp quản lý cũng như nhân viên hiểu được tầm quan trọng của nó và cam kết quyết tâm thực hiện đến cùng.

Để tạo được tinh thần phấn chấn trong mỗi nhân viên, họ cần thấu hiểu tại sao họ ở đây. Ngoài lý do về tài chính, phải có những điều kiện khác có sức hấp dẫn và đáp ứng được mong muốn của nhân viên. Nhiều người sẵn sàng từ bỏ công việc được trả lương cao để làm công việc mà họ yêu thích, dù thu nhập thấp hơn hẳn. Vì vậy, hãy gắn kết mục tiêu cá nhân của mỗi người với công việc. Nếu nhân viên tin tưởng công ty và yêu thích công việc họ đang làm thì họ sẽ gắn bó lâu dài với bạn.

Một trong những khó khăn mà nhiều công ty vướng phải khi phát triển là không tuân thủ đúng theo những nguyên tắc chỉ đạo. Với sức ép của nhà đầu tư, sự đe dọa của đối thủ cạnh tranh, nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng và nguồn nhân lực luôn biến động, bạn phải xoay trở rất nhiều giữa những yêu cầu đối kháng lẫn nhau, thậm chí gặp khó khăn khi giữ mọi người đi cùng hướng với bạn. Trong bất kỳ giai đoạn nào, dù khó khăn hay thịnh vượng, bạn hãy liên tục phát huy những giá trị mà công ty đã đề cao, nhằm nhắc nhở mọi người mục đích thật sự của việc họ ở lại với công ty.

Tôn chỉ định hướng hành động

Năm 1960, Earl Bakken gặp khó khăn trầm trọng. Ba năm sau khi phát minh ra máy điều hòa nhịp tim đầu tiên trên thế giới chạy bằng pin mà bệnh nhân có thể mang theo người, ông bắt đầu thành lập công ty Medtronic và tìm cách tung ra thị trường máy điều hòa nhịp tim cấy vào cơ thể. Doanh thu tăng nhanh nhưng chi phí cũng tăng không kém. Dù sản phẩm thành công, nhưng công ty không có lãi, càng lúc càng đến gần với tình trạng phá sản. Earl tìm đến các ngân hàng địa phương để xin vay vốn nhưng tất cả đều từ chối ông. Không nản lòng, ông thử áp dụng một chiến thuật khác: thực hiện một nghiên cứu thị trường để minh chứng cho tiềm năng của máy điều hòa nhịp tim. Kết quả không như ông mong đợi mà còn gây thất vọng não nề. Cuộc nghiên cứu dự báo nhu cầu máy điều hòa nhịp tim cấy vào cơ thể cao lắm cũng không đến 10 ngàn chiếc. Mọi việc có vẻ như bế tắc.

Một thành viên hội đồng quản trị, Tom Holloran, gợi ý với Earl nên đề ra một tôn chỉ mục tiêu hoạt động cho công ty. Theo lời cố vấn này, Earl soạn ra một Tuyên bố tôn chỉ của công ty. Earl mang bản Tuyên bố tôn chỉ này đến trình bày với một nhà đầu tư và cuối cùng ông đã vay được tiền.

Tuyên bố tôn chỉ trở thành nguyên tắc chỉ đạo cho Công ty Medtronic, giúp công ty vượt qua cơn sóng gió. Và khi công ty đã ổn định và tăng trưởng, tôn chỉ này lại giúp ông định hướng con đường đi của mình.

Bill George, Chủ tịch Medtronic, tin rằng bí quyết của thành công là ý thức về mục tiêu lan tỏa đến mọi cấp trong toàn công ty. "Medtronic làm việc theo tôn chỉ đã đề ra. Chúng tôi dành rất nhiều thời gian cho nhân viên - từ người làm việc ở dây chuyền sản xuất đến kỹ sư thiết kế và nhân viên tiếp thị - để nói về tôn chỉ: các giá trị của chất lượng, dịch vụ và tính chính trực. Chúng tôi duy trì hệ thống thông tin mở, qua đó bất kỳ vướng mắc nào đều có thể được chuyển lên cấp cao nhất trong thời gian ngắn nhất."

Như Bill giải thích: "Tuyên bố thứ nhất thực sự là tuyên bố về tôn chỉ. Năm tuyên bố kế tiếp mô tả các giá trị mà chúng tôi sử dụng để thực hiện tôn chỉ. Điều có ý nghĩa quan trọng về Tuyên bố tôn chỉ của Medtronic là đã không có chữ nào được sửa đổi kể từ khi Earl viết ra năm 1960".

TÓM TẮT TUYÊN BỐ TÔN CHỈ CỦA MEDTRONIC

• Đóng góp vào an sinh của nhân loại quả nghiên cứu, thiết kế, chế

tạo và bán thiết bị giảm đau, phục hồi sức khỏe, và kéo dài cuộc sống

• Phát triển Công nghệ sinh y học tập trung nhân lực và cơ sởliên tục xây dựng dựa trên giáo dục và thực hành, tránh tham gia vào lĩnh vực nào không phát huy sự đóng góp đặc thù và ích lợi.

• Nỗ lực duy trì độ tin cậy và chất lượng của sản phẩm; đạt chuẩn mực cao và được công nhận qua sự cống hiến, trung thực, toàn vẹn và dịch vụ.

• Tạo lợi nhuận tương đối để đáp ứng nhiệm vụ, duy trì tăng trưởng, và đạt mục tiêu đề ra.

• Ghi nhận giá trị của nhân viên, tạo sự hài lòng cá nhân, đảm bảo công việc ổn định, cơ hội thăng tiến, và chia sẻ với sự thành công của công ty.

• Duy trì tư cách công dân tốt.

Biến tôn chỉ thành hiện thực

Medtronic trưng bày bản tuyên bố tôn chỉ ở những nơi dễ nhìn thấy nhất. Họ còn tiến thêm một bước: thực hiện một số chương trình để đảm bảo mọi nhân viên đều thấm nhuần tôn chỉ của công ty.

Sự kiện quan trọng nhất trong năm ở Medtronic là chương trình lễ hội hàng năm - một truyền thống mà công ty đã thực hiện trong 40 năm qua. Đến tháng 12 mỗi năm, Medtronic mời 6 bệnh nhân và bác sĩ của họ đến Medtronic để kể cho nhân viên nghe về câu chuyện của họ. Với 1.500 người ngồi chật ních khán phòng và hàng ngàn người khác ở khắp thế giới xem qua phương tiện hội thảo video, các bệnh nhân được mời đã bày tỏ cho mọi người biết rằng tim nhân tạo, máy điều hòa nhịp tim và những sản phẩm khác của Medtronic đã thay đổi hoặc cứu cuộc sống của họ như thế nào. Một nhân viên nói: "Nhiều bệnh nhân đến với chúng tôi khi họ không còn chút hy vọng nào vào cuộc sống. Thế nhưng với Medtronic, họ đã ở ngay đây và kể cho chúng tôi nghe về cuộc đời của họ. Bạn không thể giã từ họ mà không cảm thấy xúc động".

Đêm trước khi diễn ra chương trình lễ hội Medtronic đầu tiên, Earl bảo Bill nên để ý đến chàng trai T.J. Flack , 18 tuổi, bị chứng liệt não bẩm sinh. Trước mặt nhân viên Medtronic, T.J. kể lại 17 năm đầu trong cuộc đời của cậu. Cứ đến tháng 6 mỗi năm, cậu đều trải qua một cuộc đại giải phẫu, thân thể bị bó bột suốt 3 tháng, và

thời gian khác trong năm đều bị co giật. Khi lên 16 tuổi, cậu từ chối giải phẫu, và cơ thể cậu dần dần bị liệt. Năm 18 tuổi, cậu là một trong những bệnh nhân đầu tiên được điều trị lâm sàng với dược phẩm mới Baclofen kết hợp với máy bơm thuốc tự động của Medtronic.

Cuộc sống của T.J. đã thay đổi diệu kỳ. Cậu có thể bắt đầu làm được nhiều việc, khả năng nói được cải thiện, có thể ngồi xe lăn chơi bóng rổ. Bill xúc động khi nghe T.J. kể lại câu chuyện. Ông cũng có một cậu con trai trạc tuổi T.J. nên ông cảm nhận được nỗi đau của T.J cũng như của gia đình cậu.

Điều trớ trêu là khi Bill George mới đến Medtronic, ông được biết là ban Điều hành đã quyết định bán bản quyền của máy bơm thuốc tự động vì thấy sản xuất máy này không đem lại lợi nhuận. May mắn là không có ai chịu mua bản quyền trong suốt 6 tháng trước khi T.J. đến trình bày.

Sau khi nghe câu chuyện của T.J., Bill hủy quyết định bán bản quyền của máy bơm thuốc, tập họp một nhóm nhân viên để thành lập một bộ phận mới trong doanh nghiệp. Đứng ở góc độ phân tích tài chính thuần túy, thì việc bán bản quyền của sản phẩm hoặc giải tán một bộ phận không tạo ra lợi nhuận là điều hoàn toàn hợp lý. Nhưng nếu xét theo tôn chỉ của công ty - đặc biệt khi nghĩ đến những bệnh nhân như T.J. - Bill thay đổi quyết định. Thay vì xóa bỏ bộ phận này, Bill tìm mọi cách giảm chi phí hành chính, tăng ngân sách cho việc nghiên cứu và phát triển, và đặt bộ phận này dưới nhóm thần kinh bệnh học. Việc kinh doanh máy bơm thuốc nhanh chóng tạo lợi nhuận, và ít lâu sau trở thành đơn vị kinh doanh tăng trưởng nhanh nhất trong Medtronic.

T.J. trưởng thành, tốt nghiệp đại học, lập gia đình, và có được một công việc ổn định trong ngành công nghiệp viễn thông. Một thời gian dài sau chương trình lễ hội ấy, anh vẫn là nguồn động lực cho Bill. "Như một nhà điều hành của chúng tôi đã nói, mỗi nhân viên của Medtronic đều có một khoảnh khắc sâu lắng khi tôn chỉ biến đổi từ một ý niệm trí tuệ thành niềm đam mê trong tim. Khoảnh khắc sâu lắng của tôi chính là khi gặp gỡ T.J. Flack".

Để tôn chỉ trở nên gần gũi

Một truyền thống khác của Medtronic mà Earl đặt ra trong thời gian đầu tiên để phát huy tôn chỉ là tạo cơ hội cho giám đốc điều hành gặp gỡ mọi nhân viên mới được tuyển dụng, giải thích cho

họ về tôn chỉ của công ty, và tặng họ một kỷ niệm chương ghi khẩu hiệu *"Toward Man's Full Life (Hướng đến cuộc sống toàn vẹn của con người)"*. Những lễ trao tặng kỷ niệm chương như thế vẫn tiếp tục khi công ty tăng trưởng, và Earl đi khắp thế giới để gặp gỡ nhân viên mới. Trong lễ trao tặng kỷ niệm chương, Earl nhắc lại quá trình thành lập công ty, trình bày tôn chỉ và giải thích tôn chỉ này có ý nghĩa ra sao đối với ông. Rồi ông trao kỷ niệm chương cho từng nhân viên và nói: "Hãy đặt kỷ niệm chương này nơi bạn làm việc và hãy nhớ tại sao bạn đang làm việc nơi đây, không phải chỉ để kiếm tiền cho bạn hoặc cho công ty, mà còn để giúp mọi người giành lại cuộc sống và sức khỏe."

Khi Bill George đến làm việc ở Medtronic, ông trợ giúp Earl trong các lễ trao tặng kỷ niệm chương. Sau này khi nhận chức giám đốc điều hành, ông vẫn tiếp tục truyền thống đích thân gặp mặt từng nhân viên mới - thường là có Earl hiện diện. Trong một quý, Bill đi châu Âu bốn lần để trao tặng kỷ niệm chương ở Pháp, Đức, Tây Ban Nha, và Anh. Sau khi kế vị Bill làm giám đốc điều hành, Art Collins vẫn tiếp tục truyền thống này.

Việc đích thân gặp gỡ mọi nhân viên mới trong một công ty có 28 ngàn nhân viên đòi hỏi thời gian cùng sự tận tâm, gắn bó. Nhiều người có thể biện luận rằng giám đốc điều hành có những việc quan trọng cần phải giải quyết hơn là tiếp xúc từng nhân viên mới và giải thích về tôn chỉ. Cấp lãnh đạo của Medtronic không đồng ý với ý kiến đó. Họ tin rằng sử dụng thời gian nhằm liên tục phát huy tôn chỉ là một phần quan trọng cho sự thành công của công ty. Như Bill giải thích, hàng ngày Medtronic đều đối diện với ranh giới giữa sự sống và cái chết. "Chỉ cần một lỗi sai rất nhỏ trong chiếc van tim hoặc máy điều hòa nhịp tim, thì rất có khả năng một bệnh nhân sẽ chết khi sử dụng. Tôi muốn tất cả mọi người hiểu được trách nhiệm của mình và luôn làm việc với tinh thần cao nhất".

Theo Bill: "Tôn chỉ không phải là mẫu mực, lề luật, chế độ, hoặc quy trình. Đó là ý thức về mục đích và về các giá trị chỉ đạo cho công việc hàng ngày. Điều này nghe có vẻ triết lý, nhưng đó là sự thật. Tôi không tin rằng bạn động viên được con người chỉ qua tiền bạc. Con người còn cần nguồn cảm hứng từ công việc họ đang làm".

Giúp nhân viên phấn khích với công việc

Có ý thức về mục đích là yếu tố quan trọng đối với mọi công ty và thuộc mọi lĩnh vực. Như Bill George cho biết: "Hiện Hewlett-

Packard có vẻ đã xa rời với ý niệm ban đầu, nhưng trong 40 năm "Con đường HP" là yếu tố soi đường cho cả công ty. Mặc dù nhân viên của HP không phải làm việc giữa sự sống và cái chết, nhưng mọi nhân viên đều biết đến "Con đường HP", và gắn bó với nó. Họ biết Bill Hewlett và Dave Packard. Chắc chắn họ luôn nhớ về những câu chuyện huyền thoại liên quan đến HP".

Sheldon Laube có cùng quan điểm ấy. Ông thành lập CenterBeam để nhận quản lý phòng công nghệ thông tin của những công ty khác. Đó là một lĩnh vực nhàm chán trong ngành công nghệ thông tin. Sheldon giải thích: "Tạo niềm cảm hứng không phải chỉ quan trọng cho người bắt đầu làm việc trong công nghệ cao. Mọi nhà lãnh đạo đều phải làm thế, dù họ là giám đốc điều hành của một tập đoàn lớn hoặc một doanh nghiệp nhỏ".

Có người hỏi Sheldon: "Ông có thấy buồn chán không? Ông làm việc trong lĩnh vực đáng chán của ngành công nghệ thông tin: làm cho các máy vi tính vận hành ổn định, nối mạng được với nhau, công việc đại loại như vậy. Làm thế nào ông cảm thấy hứng thú cho được?". Câu trả lời của Sheldon thật đơn giản nhưng ấn tượng: "Đấy là vấn đề mà hàng triệu người trên thế giới phải đối mặt hàng ngày. Máy vi tính làm mọi người nản lòng! Rõ ràng, công việc của chúng tôi không tạo ấn tượng, nhưng anh biết không, khách hàng nào của chúng tôi cũng thích công việc chúng tôi làm cho họ".

Bạn phải có niềm tin vào công việc bạn đang làm, và bạn phải có khả năng truyền đạt niềm tin đó đến cho người khác. Sheldon nói tiếp: "Đừng nghĩ rằng công việc của bạn tầm thường. Bạn không cần phải phát minh phương pháp chữa trị bệnh nan y mới cảm thấy công việc có ý nghĩa. Bạn cần truyền đạt thông điệp đến mọi nhân viên rằng công việc họ đang làm thực sự có ý nghĩa, rằng họ là một thành viên quan trọng của bộ phận đang thực hiện công việc này".

Đừng đi sai tôn chỉ

Đặt ra một tầm nhìn mạnh mẽ vẫn chưa đủ. Bạn cần phải liên tục nhắc nhở mọi người - kể cả chính bạn - tại sao bạn làm việc này và ở tại đây. Nếu không xác định được tầm nhìn, bạn dễ mất phương hướng và đi chệch đường.

John Peterman khởi đầu công ty bằng một kiểu áo choàng mặc ngoài che bụi mà ông tìm được ở Jackson Hole, bang Wyoming. Khi ông mặc chiếc áo choàng này, ai cũng nhìn ông và bày tỏ

những dấu hiệu khác nhau. Chiếc áo choàng tạo nên hình ảnh lãng mạn của cuộc phiêu lưu gió bụi ở chốn xa xôi, ẩn ý rằng người mặc đang có một cuộc hành trình tri thức hoặc đầy xúc cảm, từ đó gây nên ý tưởng bâng khuâng. Ông cảm thấy con người mình biến đổi khi mặc chiếc áo. Ông nhận ra rằng ông có thể thành công nếu tìm ra sản phẩm khơi nguồn cho những cảm xúc như thế của khách hàng.

Vào mùa thu năm 1988, quyển catalogue đầu tiên của Công ty J. Peterman với những hình vẽ trắng đen và lời thuyết minh bay bổng được phát hành, trong đó giới thiệu tổng cộng bảy mặt hàng. John nói: "Tôi in quyển catalogue chủ yếu theo trực giác, không xuất phát từ chiến lược kinh doanh nào cả". Đội ngũ nhân viên lúc bấy giờ gồm có ba người làm việc toàn thời gian và bốn người làm bán thời gian; riêng John chưa thể lĩnh lương từ lợi nhuận của công ty.

Mùa xuân năm sau, quyển catalogue màu đầu tiên được phát hành. Đến năm 1989, công ty non trẻ có doanh số 4,8 triệu USD tăng lên 19,8 triệu USD vào năm 1990. Đội ngũ nhân viên tăng lên 80 người, tất cả cùng làm việc với nhau một cách hòa hợp hướng đến một mục tiêu hứa hẹn trong tương lai, tuy chưa xác định rõ ràng đó là mục tiêu gì.

Dù không bao giờ ngưng công việc để viết ra một bản tuyên bố tôn chỉ, nhưng sau này John quyết định là tinh thần của công ty bao gồm trong sáu chữ: Độc Đáo, Thực Chất, Lãng Mạn, Du Hành, Lạ Kỳ, và Xuất Sắc. Các sản phẩm đầu tiên của Công ty J. Peterman đều tuân theo tôn chỉ này. Cho đến năm 1996, tôn chỉ kinh doanh này luôn nằm trong đầu ông. Cùng với người đồng sáng lập công ty và giám đốc sáng tạo, John luôn dành thời gian để truyền tải tinh thần của công ty đến với nhân viên. Tuy nhiên, với đà mở rộng, tầm nhìn này dần bị rời xa, và doanh thu chững lại. Để kích cầu, họ đặt ra nhiều kế hoạch cho việc mở rộng mạng lưới bán lẻ và tuyển dụng thêm nhân viên.

Vào năm 1995, J. Peterman trở thành một biểu tượng trong chương trình truyền hình *Seinfield* đang ăn khách. Việc xuất hiện lần đầu tiên trên chương trình truyền hình Seinfield cũng đánh dấu mốc cho sự chấm dứt của J. Peterman. Cùng lúc đó, giá gửi bưu kiện và giấy - hai trong số các chi phí cao nhất - đều tăng. Công ty còn bị lỗ nặng trong năm này. Ban quản trị cố gắng quân bình thu chi trong năm tiếp theo chủ yếu qua việc giảm quảng cáo và chỉ gửi catalogue đến những khách hàng có nhu cầu cao. Nhưng các nhà đầu tư tạo thêm áp lực cho sự tăng trưởng, khiến

cho công ty càng xa rời tầm nhìn ban đầu.

Sau này, John nhận ra rằng lẽ ra họ phải giảm số lượng chủng loại của sản phẩm. "Lý thuyết 'càng nhiều càng tốt' không đúng với chúng tôi trên thực tế. Càng tung ra nhiều loại sản phẩm - qua catalogue hoặc cửa hàng - thì sản phẩm càng kém đặc sắc, càng kém chất 'Peterman'".

Công ty lại phải đối mặt với một khó khăn khác song song với khó khăn đầu. Càng đưa nhiều sản phẩm ra thị trường, họ càng cần thêm nhân viên để hỗ trợ cho dây chuyền sản xuất đang tăng tốc. Họ cũng cần thêm hệ thống kinh doanh để hỗ trợ số nhân viên đông thêm và dây chuyền sản xuất tất bật thêm. "Cùng một lúc có quá nhiều thay đổi, và đó là con đường nhanh chóng đi đến thảm họa".

Nhà đầu tư đòi hỏi tăng trưởng, và để đạt tăng trưởng họ muốn John tuyển mộ nhân tài từ bên ngoài. Thoạt nghe qua, yêu cầu đó không phải là vô lý. Nhưng những quản trị viên mới chưa thích ứng kịp. "Chúng tôi không có thời gian để tiếp tục phát huy văn hóa công ty mà chúng tôi tin là vững chắc. Vì thế, nhóm quản trị viên mới không thể hòa nhập. Có sự va chạm; có sự hoang mang". Dần dà, John mất quyền kiểm soát ngay khi công ty đang tăng tốc trở lại. Trong khi công ty cố gắng chạy đua trong tuyệt vọng để thoát khỏi khó khăn, họ bị chệch hướng và càng lúc càng đi sâu vào ngõ cụt. Năm 1999, J. Peterman tuyên bố phá sản.

John kể: "Khi tung ra sản phẩm đáp ứng đúng theo sáu chữ của tinh thần công ty, chúng tôi thành công. Khi đi lệch khỏi sáu chữ đó, chúng tôi thất bại. Cho đến giai đoạn cuối, chúng tôi đang phát triển chủng loại 2.000 sản phẩm mỗi năm. Không thể nào mỗi năm tạo ra 2.000 sản phẩm đúng nghĩa lãng mạn, độc đáo, và có thực chất".

Sống thật với tầm nhìn

Ngay cả khi bạn tin vào tầm nhìn, bạn vẫn thường vấp phải sự chống đối của những người không chia sẻ cùng quan điểm, đặc biệt là khi tầm nhìn này liên quan đến việc đổi hướng đi. Bạn hãy vững tin đi theo con đường đã chọn, đừng để vật cản nào chắn ngang lối đi của bạn.

Trong đầu thập niên 1980, Starbucks là cửa hàng bán lẻ nhỏ ở Seattle, kinh doanh hạt cà phê, máy xay cà phê và máy pha cà phê. Cách duy nhất để người tiêu thụ thưởng thức cà phê Starbucks lúc

đó là mua hạt cà phê rồi đem về nhà tự xay và tự pha uống. Khi đang làm phó chủ tịch phụ trách tiếp thị cho doanh nghiệp được một năm, Howard Schultz đến Ý để dự một hội nghị. Trong thời gian lưu lại ở Rome, ông bị cuốn hút bởi vẻ quyến rũ và lãng mạn của các quán cà phê hơi - espresso.

Ông nhận thấy người ta không chỉ thích uống cà phê ở nhà, nơi họ xay và pha cà phê; mà còn muốn ra ngoài để thưởng thức cà phê pha sẵn. Howard nói: "Starbucks đã hoàn toàn bỏ quên sắc thái này. Lẽ ra chúng tôi nên nghĩ đến việc khai thông tính lãng mạn và kỳ bí của cà phê, trước hết là ở quán cà phê. Người Ý thấu hiểu mối quan hệ cá nhân mà con người xây dựng qua cà phê, hiệu ứng xã hội của cà phê. Tôi thấy khó tin là Starbucks ở trong ngành kinh doanh cà phê mà lại bỏ sót yếu tố chủ chốt đó".

Howard mang tầm nhìn và sự phấn khích đó về Seattle, nhưng không thể thuyết phục Starbucks thay đổi hướng đi. Không nản lòng, ông âm thầm ấp ủ giấc mơ của mình và cuối cùng rời Starbucks để tự làm chủ các quán café Il Giornaio của riêng mình. Ông muốn Il Giornaio trở thành một chốn thư giãn chung cho mọi người. Đây là nơi họ tạm thời "trốn lánh" cuộc sống nhộn nhịp xung quanh để tìm cho mình những khoảnh khắc tĩnh lặng bên tách cà phê. Dù cà phê là mặt hàng thông dụng và bình thường, nhưng Howard tự tin rằng ông có thể lồng vào đó sự lãng mạn và ý thức xã hội. "Với Il Giornaio, lúc nào bạn cũng có thể tìm lại không khí thư giãn, thoải mái bên tách cà phê. Chúng tôi cố gắng làm khách hàng mê mẩn với không khí của phong cách, kiểu dáng và chất lượng".

Howard không chỉ bán cà phê. Giống như John Peterman, ông còn bán nét quyến rũ và lãng mạn. Khi các chủ nhân của Starbucks quyết định bán Starbucks, Howard tận dụng cơ hội và mua lại ngay. Ông nói: "Nếu không bắt gặp chất lãng mạn của cà phê espresso ở Ý, có lẽ Starbucks mãi mãi vẫn là một công ty kinh doanh hạt cà phê chính hiệu kiểu Mỹ được ưa chuộng".

Không để tài chính can thiệp vào quyết định

Đội ngũ nhân viên kế toán mạnh, giỏi nghiệp vụ là bộ phận nòng cốt của bất kỳ công ty nào. Nhưng công việc của kế toán viên không phải là xây dựng chiến lược, mở rộng tầm nhìn, mà để kiểm soát chặt chẽ chi phí. Vì thế, quan điểm của họ thường đi ngược với cấp lãnh đạo khi muốn mở rộng, phát triển công ty. Đối với họ, tất cả mọi thứ đều có thể chấp nhận nếu kiểm soát được vấn đề tài chính. Thế nhưng, sự đi lên và phát triển của công ty đôi khi phụ

thuộc vào một quyết định mạo hiểm, chấp nhận rủi ro.

Hãy tưởng tượng tình huống này: Howard Schultz dự định mở quán café thứ nhất ở Seattle, và nhân viên kế toán của ông nói: "Chúng ta nên giảm chi phí vì đã tiêu tốn quá nhiều cho hệ thống ánh sáng và trang trí nội thất". Đúng là Howard có thể mở thêm quán café với chi phí thấp hơn. Ông cũng có thể bán cà phê với giá hạ hơn. Nhưng như thế mâu thuẫn với tầm nhìn của ông. Ông muốn thu hút khách hàng bằng phong cách và kiểu dáng riêng, và không thể làm như thế nếu cắt giảm chi phí. Starbucks sẽ mất đi sự độc đáo ở nét quyến rũ và không gian, và chắc chắn sẽ không bao giờ đạt đến vị trí như ngày hôm nay.

Nếu luôn nhìn sự việc đơn thuần theo khía cạnh tài chính sẽ không giúp bạn đi đúng theo tôn chỉ. Hãy để kế toán viên làm công việc của họ, đừng để họ làm công việc của bạn.

Tại sao bạn đang làm việc ở đây?

Tôn chỉ của Ely Callaway không phải là bán gậy đánh gôn nhiều hơn so với đối thủ cạnh tranh. Điều này cuối cùng thành hiện thực, nhưng đó là kết quả - không phải là mục tiêu. Tôn chỉ của ông là tạo sức hút của môn thể thao này đối với những người chơi gôn ở mức độ trung bình. Mọi hành động, hướng đi của công ty đều xoay quanh mục tiêu đó, từ việc thiết kế cây gậy đánh gôn đến quả gôn, ngay cả kiểu gậy Little Big Bertha dành cho trẻ em.

Tôn chỉ của David Neeleman khi thành lập JetBlue là đưa tính nhân bản trở lại ngành hàng không thương mại. JetBlue đã tuân thủ đúng như thế, qua việc đặt hệ thống ti vi cho khách hàng tự chọn kênh ở mỗi ghế ngồi đến việc phân bổ nhân viên chăm sóc hành khách.

Thành công của hai công ty trên là kết quả trực tiếp của việc thực hiện đúng theo tầm nhìn.

Trong cuốn sách *Mind of the CEO* (Trí tuệ của giám đốc điều hành), nhà nghiên cứu quản trị dày dạn Jeffrey Garten, trưởng khoa ở Trường Quản lý Yale, giải thích rằng điều quan trọng đối với nhà lãnh đạo là tìm được một chiếc la bàn vững chắc để chỉ hướng đi đúng trong vùng biển sóng gió của thương trường. Trong thời đại mà nhân viên thay đổi việc làm nhanh hơn, khách hàng so sánh giá cả từ nơi này qua nơi khác nhiều hơn, và người đầu tư nhảy từ quỹ này sang quỹ kia thường xuyên hơn, Garten lập luận rằng giám đốc điều hành nào có thể tạo ra nơi thả neo

vững chắc cho con tàu càng có vai trò quan trọng hơn bao giờ hết.

Điều này cũng đúng ngay cả bên ngoài văn phòng cấp lãnh đạo. Người chỉ huy cần cảm nhận rõ tôn chỉ trong tổ chức của mình và những nguyên tắc chỉ đạo, để hành xử như chiếc la bàn trong cơn sóng gió. Điều này vượt quá tầm mức của chiến lược doanh nghiệp, thấm sâu xuống quyết định ở cấp độ nhỏ nhất. Chia sẻ cảm nhận về hướng đi và mục đích sẽ giúp mọi quyết định - dù lớn hay nhỏ - đều đi đúng đường lối.

Sau khi một cơn bão tuyết thổi qua vùng Đông Bắc, JetBlue gửi tặng phiếu đi máy bay miễn phí cho hàng ngàn hành khách bị mắc kẹt khi các phi trường đóng cửa. Dù việc trễ chuyến bay là do yếu tố khách quan, nhưng công ty vẫn ngỏ lời xin lỗi khách hàng. Một động thái nhỏ nhặt như thế khiến cho JetBlue tiêu tốn hàng triệu USD. Nhưng động thái đó tuân thủ đúng theo tôn chỉ đã đề ra và phù hợp với tầm nhìn là đưa tính nhân bản vào hàng không thương mại.

Dù là ở vị trí công việc nào, bạn cũng thẳng thắn trả lời câu hỏi tự vấn sau: "Tại sao tôi đang làm việc ở đây?". Nếu bạn không trả lời được, có lẽ bạn đang gặp sai lầm ở một điểm nào đó. Trong thời đại kinh tế năng động và hội nhập này, lẽ nào bạn để mình lâm vào hoàn cảnh không biết tại sao mình đang ở đó?

Khơi nguồn cảm hứng

Có người sẽ biện luận rằng trong một doanh nghiệp nhỏ, việc làm cho mọi người thấu hiểu và tin tưởng vào tôn chỉ tương đối dễ dàng, nhưng trong những tổ chức lớn thì việc này rất khó khăn - thậm chí không khả thi. Điều này là chính xác. Bạn có thể in tôn chỉ lên mặt sau tấm danh thiếp của tất cả nhân viên hoặc treo biểu ngữ trong phòng họp, nhưng liệu việc truyền tải lý tưởng và tầm nhìn vào suy nghĩ, nhận thức con người sẽ có hiệu quả như thế nào? Truyền tải tôn chỉ trong một tổ chức lớn là một thách thức, nhưng không phải không làm được. Medtronic đã minh chứng điều đó. Tuy không phải là dễ dàng, nhưng việc truyền tải này cần có sự phát huy và gắn bó liên tục từ cấp cao nhất. Như trường hợp của Medtronic, công ty đã được đền đáp xứng đáng khi cảm nhận về mục đích được chia sẻ trong khắp đội ngũ nhân viên.

Và như J. Peterman cho thấy, khi đánh mất cảm nhận về mục đích và đi chệch hướng, hậu quả sẽ vô cùng tai hại. Khi bị trói chặt với những con số tài chính, thương lượng hợp đồng kinh doanh hoặc

tất bật đối phó với những sự việc hàng ngày, bạn dễ mất phương hướng về tầm nhìn ban đầu.

Tôn chỉ không chỉ đơn thuần là một mảnh giấy dán trên tường hoặc một biểu ngữ căng trong phòng họp. Tôn chỉ chính là những giá trị đích thực của công ty, cần được phát huy liên tục.

Như Marc Allen đã viết trong quyển *Visionary Business*: **"Đồng tiền là lẽ sống của mọi tổ chức, nhưng tổ chức cần phải đặt ra mục tiêu thách thức hơn để tồn tại và phát triển".**

Chương 17
Tạo sắc thái riêng biệt

Điều gì làm cho công ty của bạn có nét riêng biệt so với các công ty khác? Đó không hẳn chỉ là sản phẩm vì sản phẩm thường tồn tại cùng với sự phát triển của công ty. Sự khác biệt chính là kinh nghiệm, cảm xúc và mối đồng cảm mà sản phẩm mang đến cho khách hàng.

Theo dòng thời gian, mỗi công ty tạo ra một sắc thái chuyên biệt, định hình phong cách của người tiêu thụ nhằm đáp ứng với thị trường. Nếu chỉ tập trung vào các con số trong sổ kế toán tài chính, bạn có thể bị thúc giục cắt giảm chi phí khiến chất lượng bị ảnh hưởng tai hại. Thay vì nhắm đến tăng doanh thu và có thêm lợi nhuận, bạn không nên bỏ qua một câu hỏi quan trọng: Bạn có thể làm gì để tạo ra sắc thái chuyên biệt cho công ty của bạn? Câu trả lời chính là giải pháp cho việc xây dựng niềm tin của khách hàng vào thương hiệu sản phẩm, thương hiệu công ty.

Phong cách nhân bản

Sau khi David Neeleman thực hiện một vài thay đổi trong ngành hàng không thương mại, khách hàng ủng hộ JetBlue nồng nhiệt đến nỗi United Airlines và Delta Airlines phải lập nên hai công ty con với cùng phương thức kinh doanh bán vé giá hạ - Ted và Song - trong nỗ lực giành một phần thị trường của JetBlue.

Điều gì đã khiến cho JetBlue có sắc thái chuyên biệt? Có thể liệt kê rất nhiều yếu tố nhưng yếu tố độc đáo nhất của JetBlue chính là ở phong cách phục vụ. Phong cách này thể hiện từ cấp cao nhất: giám đốc điều hành làm việc trên chuyến bay ít nhất mỗi tuần một lần, giúp nhân viên chất hành lý, dọn dẹp máy bay... Thêm vào đó là cách tổ chức hoạt động nhân sự: 100% nhân viên nhận giữ chỗ máy bay và bán vé được phép làm việc ở nhà. Điều này tạo

tinh thần hưng phấn cho nhân viên vì ai cũng thích được làm việc theo giờ giấc linh động, trong khung cảnh thoải mái và không phải di chuyển mỗi ngày.

Bằng cách thay đổi cách thức quản lý thông thường, David Neeleman đã đặt ra một chuẩn mực mới cho ngành hàng không thương mại và buộc đối thủ của ông phải cạnh tranh theo mức độ cao hơn.

Luôn đáp ứng vượt quá sự mong đợi của khách hàng

Dave Gold không phải là người đầu tiên nghĩ ra hình thức kinh doanh giảm giá, nhưng ông đã tạo nên sự đột phá khi áp dụng cách thức này. Trong khi làm việc cho cửa hàng bán rượu của gia đình, ông nhận thấy món hàng nào ghi giá 99 cent sẽ bán chạy hơn là khi ghi 1,02 USD. 20 năm đó, ông vẫn trăn trở với ý tưởng mở một cửa hàng trong đó mỗi món đều có giá 99 cent cho riêng mình. Ý tưởng này đã trở thành hiện thực khi cửa hàng 99 Cents Only đầu tiên khai trương vào năm 1972, khi ông 50 tuổi.

Thành công bắt đầu từ đó, cửa hàng của ông ngày càng kinh doanh tốt đẹp. Trong vòng 20 năm, ông mở trên 200 cửa hàng với cùng hình thức kinh doanh bán giá hạ và tạo dựng thành một mạng lưới trị giá cả tỉ đôla bằng cách luôn mang đến cho khách hàng những điều vượt quá sự mong đợi của họ.

Ngay khi mới thành lập, Dave đã muốn trang trí cửa hàng của mình thật lộng lẫy. Nắm bắt tâm lý của phần đông khách hàng là không mong đợi gì nhiều ở một món hàng chỉ có 99 cent, nên ông muốn tạo ấn tượng cho họ. Có nhiều cửa hàng áp dụng cách thức của Dave nhưng đa số họ chất bừa bãi những món hàng rẻ tiền và không ai muốn mua. Cửa hàng 99 Cents Only của Dave thì khác: sạch sẽ, thoáng mát, với từng dãy hàng hóa có thương hiệu được sắp xếp ngăn nắp như một công trình nghệ thuật. Ngay cả mạng lưới Target cũng lấy làm hãnh diện nếu tự họ trưng bày hàng hóa trong khung cảnh sạch sẽ như thế. Đúng vậy: bức ảnh "*The Art of Retailing*" khổ 2,7 x 2,1 m do nghệ sĩ nhiếp ảnh danh tiếng Andreas Gursky chụp bên trong một cửa hàng 99 Cents Only được trưng bày ở Bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan. Chỉ cần thoáng nhìn qua cũng biết đây không phải là một cửa hàng bán giá hạ tầm thường.

Những khách hàng lần đầu đến cửa hàng hầu như không trông đợi gì nhiều. Nhưng sau đó tất cả đều bất ngờ. Rõ ràng không thể không có ấn tượng tốt đẹp với mọi thứ ngăn nắp, sạch sẽ và được

sắp đặt theo hệ thống. Khi ra khỏi cửa hàng, cảm giác hài lòng làm khách hàng tự nhủ sẽ quay trở lại lần nữa. Và lần tiếp theo là cả gia đình, bạn bè cùng đến. Đó chính là yếu tố thành công của 99 Cents Only.

Dù 99 Cents Only thường mua lại hàng hóa ở những nơi sắp đóng cửa hoặc sản phẩm không tìm được nguồn tiêu thụ, nhưng 55% giá trị hàng trưng bày là từ các nhà sản xuất lớn, có thương hiệu quen thuộc. Ở 99 Cents Only, bạn có thể tìm thấy thương hiệu nổi tiếng toàn cầu như Heinz (nước xốt cà chua, nước ép trái cây, dụng cụ nhà bếp...), Kraft (thực phẩm), Yoplait (sản phẩm sữa), Ivory Liquid (nước rửa bát đĩa, xà phòng...), Ha¨agen-Dazs (kem lạnh, sữa chua...).

Giá trị 45% hàng hóa còn lại là cơ hội cho khách hàng tìm kiếm may mắn. Khách hàng đi dạo qua các quầy trong cảm giác giống như đang săn lùng kho báu. Họ có thể tìm thấy nhiều món hàng có giá thấp đến mức không thể tin được, và không thể cưỡng lại ý muốn mua những thứ không chủ định đó. 45% hàng hóa còn lại này đem lại nguồn doanh thu ổn định cho 99 Cents Only khi xoay vòng nhanh đến nỗi chỉ chiếm 2% lượng hàng tồn kho của 99 Cents Only!

Thêm giá trị cho giá trị

Khi Jill Birnbaum được 99 Cents Only mời mua bộ bút mực lông hạ giá của một nhà sản xuất mới nổi lên với giá 40 cent, cô nghĩ giá này là cao. Khi về đến nhà, cô thấy người bạn cùng phòng sử dụng bộ bút mực lông giống như của cô nhưng với giá 9,99 USD. Ngay lập tức, Jill quay trở lại mua nguyên lô bút, và cửa hàng nhanh chóng tiêu thụ hết với giá 99 cent. Đó là chủ ý của 99 Cents Only: tạo cho khách hàng nỗi háo hức khi khám phá ra món hàng nào đó có giá thấp hơn nơi khác. Và cảm giác của khách hàng đúng như thế.

Khi 99 Cents Only bắt đầu bày bán rượu vang, khách hàng tỏ ra nghi ngại chất lượng của loại rượu vang này. Suy cho cùng, khi bạn trả 99 cent để mua một chai rượu vang, bạn nghĩ loại rượu vang này hẳn có hương vị vô cùng tệ! Khi tờ *Los Angeles Times* đăng một bài báo bình chọn các loại rượu vang ngon nhất có giá dưới 5 USD, bài báo chia rượu thành 4 loại: từ hạng thấp nhất là "để đổ xuống cống" đến loại "mời kẻ thù", cho đến "thích hợp cho gia đình" và cao nhất là "hãnh diện mời khách". Loại rượu vang duy nhất được xếp vào hạng "hãnh diện mời khách" là từ cửa hàng 99 Cents Only. Khi bài báo đến tay bạn đọc, 17.000 chai rượu vang

còn lại được bán sạch trong vòng hai giờ. 99 Cents Only vẫn bán rượu vang nếu tìm được nguồn hàng cung ứng thích hợp, và các cửa hàng mới mở đã tạo thêm khu vực mua sắm đặc biệt "Cho Người Sành Điệu".

Một điểm đặc biệt làm 99 Cents Only trở nên khác biệt với đối thủ là phong cách phục vụ. 99 Cents Only thường mở cửa sớm hơn và đóng cửa muộn hơn so với thời gian quy định. Chỉ cần một chút linh động nhỏ cũng khiến khách hàng hài lòng. Dave giải thích: "Tôi luôn bực bội mỗi khi đến một trung tâm bách hóa sớm chỉ khoảng 5 phút thì đành phải chờ đợi vì không có ai đón tiếp".

Dave đã tạo dựng 99 Cents Only thành một hiện tượng văn hóa. Các ban nhạc Goo Goo Dolls và The Rolling Stones đã từng thu hình buổi trình diễn trong cửa hàng của ông. Những siêu sao như Richard Gere, Vanna White và Martha Stewart cũng đi mua sắm ở 99 Cents Only. Điều này đã chứng minh rằng không cần phải bỏ thêm tiền nếu không thật sự cần thiết.

Trong vòng 20 năm, Dave xây dựng 99 Cents Only từ một cửa hàng nhỏ gần phi trường Los Angeles rồi dần mở rộng thành một mạng lưới cửa hàng trị giá hàng tỉ đô la. Có rất nhiều yếu tố đóng góp vào thành công của Dave. Ông quan tâm đến đời sống và phúc lợi của nhân viên, luôn nêu gương cho mọi người, và chi tiêu rất cẩn thận. Nhưng có một điều cơ bản là xuyên suốt nhiều năm, Dave đều mang đến cho khách hàng những điều vượt quá sự mong đợi của họ, duy trì được sự gắn bó của những khách hàng trung thành cũng như sự ngưỡng mộ của những người vốn luôn nghi ngờ lúc đầu.

Mang đến thực chất

Vào đầu thập niên 1990, Albert Straus và người em gái Vivian đối diện với nguy cơ bị mất trang trại bò sữa của gia đình. Những trang trại bò sữa nhỏ như gia đình Straus đang dần biến mất với tốc độ đáng báo động: trong số 150 trang trại ở Marin, California, chỉ còn tồn tại không đến 30 trang trại. Trong khi những trang trại thương mại có quy mô lớn ngày càng phát triển, cuộc sống của những gia đình chủ trang trại nhỏ càng trở nên khó khăn. Albert biết đã đến lúc phải làm điều gì đó khác biệt để tồn tại.

Khi có khách hàng đến gặp ông bàn về việc cung cấp sữa hữu cơ để làm sữa chua, một ý tưởng mới lóe lên trong Albert. Ông đã từng học một khóa học về thực phẩm hữu cơ khi còn ở đại học, nhưng ông vẫn chưa hình dung rõ ràng thế nào là chất hữu cơ

trong sản phẩm sữa. Dù khách hàng đó đã từ bỏ ý tưởng này, nhưng Albert vẫn muốn nghiên cứu tìm hiểu thêm.

Năm 1993, trang trại gia đình Straus trở thành trang trại đầu tiên vùng tây sông Mississippi được cấp giấy chứng nhận sản xuất sữa hữu cơ. Để được chứng nhận tiêu chuẩn hữu cơ, trong vòng ba năm trang trại không được sử dụng thuốc trừ sâu, thuốc diệt cỏ, hoặc phân bón tổng hợp. Trang trại cũng không sử dụng kích thích tố hoặc kháng sinh cho bò, và tất cả các loại thức ăn nuôi bò phải có nguồn gốc hữu cơ.

Năm 1994, bốn ngày sau khi chính phủ liên bang cho phép sử dụng kích thích tố tăng trưởng cho bò, Albert khai trương Straus Family Creamery để đóng chai sữa và các sản phẩm từ sữa. Trong khi các trang trại khác mở rộng quy mô để hạ giá thành sản xuất, Albert vẫn chỉ nuôi một đàn bò nhỏ để duy trì chất lượng của đất trồng cỏ và sức khỏe của bò.

Albert tiến thêm một bước: nỗ lực áp dụng những phương thức thân thiện với môi trường và giảm nguồn phế thải. Ông đầu tư vào hệ thống ủ chất phế thải để tạo khí đốt sinh học rồi dùng khí đốt này để phát điện, và lượng điện phát ra đã nhiều gấp hai nhu cầu điện của xưởng đóng chai. Ông còn hoàn lưu nước và đảm bảo tránh dùng loại hóa chất có hại cho môi trường.

Straus Family Creamery bắt đầu bán sữa đựng trong chai thủy tinh có thể dùng lại. Vì một chai thủy tinh trung bình có thể được sử dụng lại bảy lần, nên cách làm này giảm chi phí đáng kể. Tuy khách hàng phải đem chai trả lại, nhưng đa số mọi người hoan nghênh nỗ lực của công ty trong việc bảo vệ môi trường.

Đến năm 2003, tức 10 năm sau khi chuyển qua tiêu chuẩn hữu cơ, Straus Family Creamery đã đưa ra thị trường ba hiệu kem lạnh làm từ sữa hữu cơ, có hương vị thơm ngon như thương hiệu Ha¨agen-Dazs nhưng chỉ chứa nguyên liệu hữu cơ - không thêm phẩm màu hoặc hóa chất tạo mùi. Va-ni được chế từ hạt va-ni thực sự, còn dâu tây được làm từ nước ép dâu. Khi thử nghiệm, 50% người được bịt mắt để nếm hai loại kem cho biết kem hữu cơ của Straus Family Creamery ngon hơn kem Haagen-Dazs.

Thế là 10 năm sau cơn khó khăn, một trang trại gia đình đã trở nên vững mạnh. Các trang trại quanh vùng bắt đầu sáp nhập với Straus Family Creamery. Hiện nay, Straus Family Creamery sản xuất sữa hữu cơ, sữa chua, phó mát và kem lạnh cao cấp cung cấp cho các mạng lưới phân phối lớn. Doanh thu tăng hơn hai lần

trong khi chi phí giảm hẳn.

Nhờ chọn hướng đi đúng đắn, có tầm nhìn xa trông rộng, kết hợp với tinh thần trách nhiệm trong việc bảo vệ môi trường, Straus Family Creamery đã tạo dựng được một thương hiệu uy tín với số lượng khách hàng trung thành ngày càng cao.

Nếu không hãnh diện về sản phẩm, đừng dán tên bạn lên đó

Một phần quan trọng trong việc bảo vệ giá trị thương hiệu là đừng tìm cách giảm chi phí nếu ảnh hưởng xấu đến chất lượng.

Trong quá trình mở rộng hoạt động của công ty, Legal Seafoods vận chuyển thức ăn hải sản toàn nước Mỹ bằng công-ten-nơ được chế tạo đặc biệt cho mục đích này. Bằng cách đó, công ty đã lan tỏa thương hiệu của mình đi xa hơn. Xét qua vị trí của một công ty hải sản kèm thêm nhà hàng hải sản, việc kinh doanh hải sản bằng cách gửi chuyển phát nhanh là điều hoàn toàn hợp lý. Legal Seafoods đang phát triển dựa trên mặt mạnh của mình.

Trong khi các nhà hàng đang đông khách và ngành kinh doanh hải sản qua đường chuyển phát nhanh đang khởi động mạnh, bước kế tiếp trong việc khai thác thương hiệu là hoạt động bán sỉ để cung cấp thức ăn hải sản cho siêu thị, giống như cách Crispy Kreme cung cấp bánh vòng. Legal Seafoods ký hợp đồng với các nhà cung ứng hải sản, tự thiết kế bao bì, và huy động mọi nguồn lực để bán sỉ thức ăn hải sản - bắt đầu với món thịt trai hầm. Khi lô hàng đầu tiên đã sẵn sàng để đem đi giao, Roger Berkowitz cho ngưng lại tất cả. Ông giải thích: "Món này có thể chấp nhận được, nhưng hương vị chưa được ngon".

Dù quyết định này khiến cho Legal Seafoods tốn một khoản tiền khá cao - chưa kể thời gian và nguồn lực đã bỏ ra - nhưng Roger luôn tin rằng đó là việc đúng đắn phải làm. Thương hiệu của Legal Seafoods có giá trị hơn rất nhiều so với số tiền bị tiêu tốn đó.

John Lassiter cũng đưa ra cùng quyết định như vậy ở Pixar Animations Studios khi việc thực hiện bộ phim *Toy Story* 2 gần đến kỳ kết thúc. Dù đã bỏ ra hai năm rưỡi, nhưng bộ phim không được hay lắm và hồi kết không được chu toàn. Trong lúc đó, Pixar lại đang chạy đua với thời gian. Thay vì tiếp tục, Pixar mạnh dạn bỏ đi kịch bản và làm lại từ đầu cả bộ phim trong chín tháng. Bộ phim ra đời nhanh chóng trở nên ăn khách, thậm chí doanh thu còn cao hơn cả phần 1. Nếu Pixar không hành động như vậy, chắc chắn *Toy Story* 2 sẽ không giúp Pixar tiếp tục bước đường chiến

thắng.

Đừng chấp nhận giải pháp nửa vời

Mỗi năm Boston Beer đều đem thải bỏ một lượng bia Samuel Adams trị giá cả triệu đô la vì quá hạn sử dụng. Không giống như sản phẩm sữa, bia quá hạn sử dụng không gây vấn đề về an toàn vệ sinh thực phẩm; mà chỉ thuần túy là về hương vị. Bằng hành động này, Jim Koch giúp bia Samuel Adams vượt lên trên mọi đối thủ cạnh tranh.

Nhà sản xuất nào cũng biết rằng bia mất hương vị khi gặp ánh sáng hoặc quá hạn sử dụng, nhưng không vì thế mà họ chấp nhận loại bỏ bia cũ. Dù sao, đó chính là tiền bạc, và họ nghĩ rằng nhiều khách hàng không nhận ra sự khác biệt. Thay vì ghi ngày ủ bia lên chai bia như những hãng bia khác, ngay từ đầu, bia Samuel Adams luôn ghi ngày hết hạn trên bao bì. Jim giải thích: "Nếu ghi ngày vắt sữa lên bao bì của sữa thì giúp ích được gì? Bạn muốn tự mình suy ra là sữa còn tốt không hay sao?". Nếu lô hàng nào được trữ quá hạn, ông sẽ ngưng không phân phối dù việc này làm giảm lợi nhuận và tăng chi phí để thu hồi và xử lý.

Boston Beer còn tiến hành thực hiện 12.000 cuộc kiểm tra chất lượng trên bia tươi khắp nước Mỹ. Cửa hàng nào kinh doanh bia Samuel Adams đều trải qua ít nhất 2 lần kiểm tra mỗi năm.

Bia tươi trữ ở quán có thể giảm chất lượng do không đủ độ lạnh, thùng chứa bia không được sạch, hoặc máy nén khí bơm ôxy thay vì khí cacbonic hoặc nitơ vào bia.

Tất cả nhân viên tiếp thị Samuel Adams đều được đào tạo về kỹ năng nếm bia. Họ đến các quán bia mà không thông báo trước, kiểm tra thùng chứa bia, tủ lạnh và nhiệt độ, rồi nếm thử bia. Nếu hương vị không đạt và nếu quán bia không chịu giải quyết vấn đề khiến bia tiếp tục giảm chất lượng, quán này sẽ không thể bán bia Samuel Adams được nữa. Jim nói: "Chúng tôi sẽ cương quyết rút lại nhượng quyền bán bia nếu bia không được bảo quản đúng cách. Khi bạn bước vào một quán bia, bạn không thể biết liệu họ có giữ thùng bia được sạch hoặc trữ lạnh ở đúng nhiệt độ hay không. Đó là công việc của chúng tôi. Bạn có thể an tâm rằng Samuel Adams có chất lượng đáng tin cậy nhất trong các loại bia". Về lâu dài, khoản đầu tư để tạo chất lượng ổn định luôn đem lại lợi nhuận và lòng tin.

Thương hiệu công ty cũng là một sản phẩm

Bằng cách cam kết luôn mang đến cho khách hàng chất lượng sản phẩm cao, bạn có thể duy trì và bảo vệ giá trị thương hiệu của công ty bạn.

Dave Gold đã tạo dựng 99 Cents Only thành công ty trị giá hàng tỉ đô la bằng cách mang đến cho khách hàng những giá trị cao hơn họ mong đợi. Cũng như Doug Dayton trong thời gian đầu của mạng lưới cửa hàng Target, Dave liên tục gây ngạc nhiên cho khách hàng - những người vốn không nghĩ 99 Cents Only bán hàng hóa giá hạ có chất lượng cao.

Ngoài việc thành lập trang trại sữa hữu cơ đầu tiên Straus Family Creamery ở miền Tây nước Mỹ, Albert Straus còn đi đầu trong việc áp dụng những phương pháp để bảo vệ môi trường, từ việc tạo khí sinh học để tự phát ra điện đến sử dụng chai đựng sữa dùng lại được. Ông là người tiên phong và tạo nguồn cảm hứng cho các trang trại khác noi theo.

Cả Legal Seafoods và Boston Beer đều chấp nhận mất lợi nhuận hơn là chịu rủi ro ảnh hưởng đến thương hiệu.

Tương tự, Pixar thực hiện lại từ đầu bộ phim *Toy Story 2* thay vì cho trình chiếu bộ phim mà họ không hài lòng.

Danh tiếng của công ty là tài sản vô cùng quý báu. Suy nghĩ của khách hàng về công ty và thương hiệu của công ty tùy thuộc vào mỗi quyết định mà cấp lãnh đạo đề ra. Trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh, hãy luôn tìm cách để công ty trở nên nổi bật và tập trung sự chú ý của mọi người. Nếu điều này buộc bạn phải tốn kém chi phí nhất thời hay thay đổi mối quan hệ, thì đó là điều cần thiết cho tương lai của công ty.

Chương 18

Nhân viên là nguồn tài sản có giá trị nhất

Sự tồn tại cũng như thành công của một công ty hoàn toàn phụ thuộc vào đội ngũ nhân viên. Nếu nhân viên đồng lòng, công ty hoàn toàn có thể đạt được bất kỳ mục tiêu nào. Ngược lại, dấu hiệu nguy hiểm nhất của một công ty là sự suy thoái đội ngũ nhân viên.

Một số công ty nghĩ rằng lương bổng là yếu tố chính yếu để giữ chân nhân viên. Vì vậy, công ty đã đề ra những mục tiêu trong công việc gắn liền với mức thưởng. Điều này có thể là đúng, nhưng nếu dừng tại đó, thì hiệu quả của phương pháp này sẽ chỉ là tạm thời, không thể là một chiến lược dài lâu. Điều quan trọng là bạn phải tìm hiểu và nắm bắt được nhu cầu, mong muốn, những ưu tiên, sở thích ngoài công việc, mục đích cuộc sống của từng nhân viên. Từ đó, trong khả năng của công ty, bạn hãy đưa ra những hướng giải quyết tốt nhất đáp ứng được những điều đó. Những hành động này sẽ củng cố thêm cho niềm tin, lòng trung thành và tận tâm của nhân viên.

Quản lý bằng trái tim

Khi Marilyn Carlson Nelson kế nhiệm cha, trở thành giám đốc điều hành của Carlson Companies, bà không tiếp tục phong cách quản lý bằng sức mạnh tinh thần và kỷ luật sắt như người cha. Marilyn bắt đầu xây dựng dấu ấn cho riêng mình bằng cách mở rộng phúc lợi, thành lập chương trình chia sẻ lợi tức, cho phép giờ giấc làm việc linh động, lập nhà giữ trẻ, tiền thưởng gắn liền với mức tăng trưởng. Bà mong muốn Carlson Companies sẽ trở thành gia đình của những gia đình. Marilyn giải thích: "Bạn có thể lãnh đạo một công ty lớn bằng trái tim, nhưng đó phải là một trái tim

kết hợp với lý trí".

Theo lời nhận xét của Trudy Rautio - Chủ tịch của Carlson Hotels Worldwide: "Marilyn thực sự lãnh đạo bằng cái tâm. Bà ấy có khả năng độc đáo chiếm lấy trái tim bạn trước và rồi bạn sẽ sẵn sàng dời sông lấp biển để giúp bà đạt được mục tiêu".

Dave Gold cũng có cùng quan điểm như Marilyn. Ông đối xử với nhân viên bằng sự rộng lượng và tôn trọng. Ở 99 Cents Only, ngay cả tài xế xe tải, nhân viên nhà kho và nhân viên bán hàng đều được đãi ngộ xứng đáng. Mọi nhân viên đều được bảo hiểm y tế, và ngay cả nhân viên làm việc bán thời gian cũng được mua cổ phiếu. Với giá cổ phiếu liên tục tăng cao, nhân viên của 99 Cents Only có nhiều lý do để vui mừng. Bằng cách đãi ngộ đúng mức nhân viên, Dave đã tạo nên môi trường làm việc sinh động và đặt nền móng để công ty thành công vượt bậc.

Khi nhà lãnh đạo xây dựng văn hóa công ty dựa trên sự tôn trọng đối với nhân viên và kết hợp với cảm nhận về mục đích, nhân viên sẽ phấn khởi trong công việc - và điều này rất dễ nhận biết. Khi nhân viên thấy rằng họ đang nắm giữ vai trò quan trọng, được chinh phục những thử thách mới và được đánh giá hay công nhận xứng đáng, cả tổ chức sẽ đồng tâm hiệp lực để đi lên.

Người đồng sáng lập Home Depot, Arthur Blank, đã rút ra kinh nghiệm: "Nếu các cộng sự cảm thấy chúng tôi không quan tâm đến họ, thì họ sẽ không quan tâm đến khách hàng của chúng tôi".

Môi trường làm việc thân thiện với trẻ em

Với doanh số hàng năm đạt 40 triệu USD, Công ty Mitchell Gold Furniture chuyên cung ứng các sản phẩm trang trí nội thất cho khách hàng qua hệ thống bán lẻ, và qua catalogue. Sản phẩm của công ty cũng được khách hàng ở châu Âu và châu Á ưa chuộng. Việc kinh doanh đang tiến triển thuận lợi với mức doanh số tăng đều.

Thế nhưng, Mitchell Gold nhận thấy cứ đến 4 giờ chiều là năng suất làm việc của nhân viên giảm hẳn. Người có con nhỏ không thể tập trung làm việc vì phải lo lắng để đi đón con ở nhà trẻ cho kịp giờ. Nhiều trung tâm giữ trẻ tính thêm phí nếu cha mẹ đến đón con muộn. Không khó để đoán ra nhân viên đặt ưu tiên nào giữa việc đón con và hoàn tất công việc. Mặc dù Mitchell không có con nhỏ, nhưng ông cũng cảm nhận được sự căng thẳng và vất vả của nhân viên. Ông không biết làm cách nào để ổn định lại tình

hình này.

Khi lập kế hoạch mở rộng cơ sở và xây dựng thêm nhà máy, Mitchell đề nghị với Bob Williams, người cùng hùn vốn, thiết kế thêm một cơ sở giữ trẻ vào bảng kế hoạch chi tiết. Ông chỉ nghĩ đơn giản: một nhà giữ trẻ trong công ty sẽ giúp giải quyết nỗi lo lắng của nhân viên khi làm việc.

Mitchell và Bob lập tức vấp phải sự phản kháng của luật sư và kế toán của công ty cũng như công ty bảo hiểm bên ngoài. Tất cả đều lo lắng về trách nhiệm trước pháp luật nếu có sự cố xảy ra ở nhà giữ trẻ. Hơn nữa, việc mở một nhà giữ trẻ phải đáp ứng nhiều quy định về kiến trúc, thiết kế nội thất, giáo dục, dinh dưỡng, an toàn... Có rất nhiều yếu tố cần phải cân nhắc.

Mitchell nhớ đến một công ty khác hiện cũng có nhà giữ trẻ, nên ông bảo luật sư của công ty: "Tôi hoàn toàn hiểu được sự ngần ngại của anh, vì thế đừng lo lắng về việc này nữa. Tôi sẽ tìm luật sư đã tư vấn việc nhà giữ trẻ cho công ty kia để nhờ anh ta lo việc này, và có lẽ là nhiều việc khác có liên quan đến dự án mở rộng lần này".

Nghe đến đó, luật sư của ông vội nói: "Tôi nghĩ là mình có thể nghiên cứu về việc này". Đối với kế toán viên của công ty và công ty bảo hiểm, Mitchell cũng áp dụng chiến thuật tương tự: ông đề nghị mời công ty bảo hiểm và kế toán viên đã giúp thành lập nhà giữ trẻ cho công ty kia đến thực hiện ý tưởng. Thế là họ chuyển từ thái độ chống đối sang ủng hộ bằng cách xây dựng được phương án triển khai, và cuối cùng nhà giữ trẻ của công ty đã mở cửa.

Vào lúc này, công ty có 300 nhân viên. Năm năm sau, con số này tăng lên gần gấp đôi, và nhà giữ trẻ nhận 75 em, 55 trong số này có cha mẹ hoặc ông bà làm việc trong công ty. Tác động đối với tinh thần làm việc của nhân viên thật là tích cực.

Công ty đã tạo ra một môi trường làm việc hoàn toàn mới mẻ. Nhà giữ trẻ mở cửa cho đến khi đứa trẻ cuối cùng được đón về mà không tính thêm phí, ngay cả vào ngày cuối tuần. Giá giữ trẻ không nhằm mục đích tạo lợi nhuận, nên chỉ vừa đủ để trang trải chi phí.

Mọi nhân viên có con cháu gửi ở nhà giữ trẻ trong công ty đều cảm thấy thoải mái. Họ có cơ hội thăm nom lúc rảnh rỗi, cùng ăn trưa, cùng đi dạo, ... Bọn trẻ cũng vui thích vì biết cha mẹ hoặc ông bà đang làm việc ở gần mình. Mitchell cũng không bắt buộc

nhân viên phải bấm thẻ ghi giờ khi họ muốn ra ngoài thăm con. Thay vì dõi mắt trông chừng đồng hồ lúc 4 giờ chiều để chạy đi đón con như lúc trước, bây giờ nhân viên có thể toàn tâm vào công việc.

Công ty Mitchell Gold không dừng lại ở nhà giữ trẻ. Công ty còn quan tâm đến sức khỏe của nhân viên. Hằng năm công ty đều tổ chức chương trình khám sức khỏe toàn diện cho tất cả nhân viên. Nhờ có chương trình này, nhiều căn bệnh đã được phát hiện và chữa trị kịp thời. Bên cạnh đó, công ty xây thêm một nhà thể thao để nhân viên giải trí, và thường xuyên cải thiện chất lượng bữa ăn của công ty.

Có quan điểm cho rằng, bạn chỉ có thể trang bị những điều kiện tốt nhất cho nhân viên khi khả năng tài chính của bạn cho phép. Mitchell Gold lại tin rằng nếu không cung ứng những dịch vụ chăm sóc nhân viên như thế, tài chính của công ty ông có thể suy giảm. Kết quả thật diệu kỳ. Trong số 75 nhà máy tọa lạc trong bán kính 80 km, công ty vật dụng nội thất Mitchell Gold có năng suất lao động cao nhất, lợi nhuận theo đầu nhân viên cao nhất, và tỷ lệ thay đổi nhân viên thấp nhất. Mitchell nhận xét: "Nhìn vào kết quả này, tôi biết chi phí mình bỏ ra là rất xứng đáng".

Con người là trên hết

Một doanh nghiệp khác tạo được lợi nhuận khổng lồ nhờ đặt nhân viên lên trên hết là Outback Steakhouse. Khi Chris Sullivan và hai người bạn hùn vốn mở nhà hàng Outback Steakhouse đầu tiên vào năm 1988, thay vì áp dụng phương thức truyền thống, ba người quyết định biến các nhà quản lý thành chủ sở hữu qua một công thức chia sẻ lợi nhuận độc đáo. Các nhà quản lý kiêm chủ sở hữu nhà hàng (nhưng không sở hữu 100%) ký hợp đồng 5 năm và tự bỏ ra 25 ngàn USD làm vốn, để đổi lấy 10% lợi nhuận và tiền lương, thêm quyền được mua cổ phiếu. Phương thức này tỏ ra có hiệu nghiệm khi giúp một nhân viên ăn lương mỗi năm 45.000 USD thành triệu phú khi hợp đồng hết hạn. Có đến 95% số quản lý nhà hàng làm việc với Outback Steakhouse trong ít nhất 5 năm, và khoảng 80% người gia hạn hợp đồng sau 5 năm. Sự gắn bó của đội ngũ quản lý kỳ cựu tạo cho Outback Steakhouse lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ.

Do lợi tức cá nhân được gắn liền với lợi nhuận, nên các nhà quản lý đã nỗ lực chăm sóc nhà hàng của họ, kể cả trong việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên dưới quyền. Họ làm mọi cách để thu hút khách hàng bằng khung cảnh, thức ăn và dịch vụ. Khi doanh

thu của nhà hàng tăng, doanh thu của doanh nghiệp cũng tăng, và dĩ nhiên lợi tức cho nhà quản lý nhà hàng đó tăng theo.

Outback Steakhouse còn có chính sách cho nhà quản lý cấp vùng được hưởng 10% lợi nhuận thu được trong vùng của họ, và thêm chế độ thưởng 25% lợi nhuận của mỗi nhà hàng cho nhân viên làm việc trong nhà hàng đó. Nếu nhà hàng vượt chỉ tiêu về lợi nhuận và tăng lợi nhuận của quý so với cùng kỳ năm trước, mọi nhân viên làm việc trên 10 giờ mỗi tuần đều được thưởng thêm.

Ba nhà sáng lập Outback Steakhouse nhận rất nhiều lời khuyên từ các chuyên gia trong ngành dịch vụ ăn uống, cho rằng họ đang mạo hiểm khi giao quyền quản lý các nhà hàng cho nhân viên. Có cần thiết phải phân chia đến 45% lợi nhuận của mỗi nhà hàng? Ba nhà sáng lập có câu trả lời rất đơn giản. Thông thường để tuyển dụng và đào tạo một người quản lý mới, Outback Steakhouse phải tiêu tốn hàng triệu đô la. Nếu có thể giữ chân các quản lý làm việc lâu dài hơn và khiến cho họ làm việc như thể họ thực sự làm chủ, Outback Steakhouse sẽ được hưởng lợi. Cách thức quản lý của cả ba nhà sáng lập xem trọng sự tin tưởng, sự làm chủ, sự phân quyền, cũng như chia sẻ lợi tức. Qua việc phân quyền, các quản lý nhà hàng có động lực mạnh mẽ để chăm sóc nhà hàng chu đáo nên cấp tổng quản không cần nhiều nhân sự để giám sát cơ sở. Đây là yếu tố chính trong việc tạo đà tăng trưởng của mạng lưới nhà hàng.

Không theo thông lệ, các nhà hàng Outback Steakhouse chỉ mở cửa vào buổi tối. Bằng cách chú tâm vào dịch vụ bữa ăn tối, họ có thể dồn mọi nỗ lực phục vụ xuất sắc cho một ca làm việc. Nhân viên có thêm thời gian cho gia đình hoặc tham gia vào hoạt động xã hội. Họ cũng được nghỉ ngơi đầy đủ, luôn bắt đầu ca làm việc với tinh thần thoải mái. Ngoài thành tích tạo lợi nhuận hàng năm trung bình 3 triệu USD ở mỗi nhà hàng, mạng lưới Outback Steakhouse còn liên tục đạt chuẩn mực cao về chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Mọi người ủng hộ nồng nhiệt phương cách của Outback Steakhouse trong việc phân quyền quản lý và chia sẻ lợi nhuận. Có người tiến thân từ vị trí pha rượu, làm bồi bàn... rồi dành dụm 25.000 USD tự đầu tư để trở thành quản lý nhà hàng. Nhiều nhà quản lý có cơ hội làm chủ thực sự cửa hàng họ đang phục vụ.

Hướng dẫn và đào tạo

Chăm sóc nhân viên không chỉ bằng cách trả lương và phúc lợi

cao. Phần quan trọng không kém là cách thức bạn đối xử với nhân viên. Thay vì chỉ chú trọng vào lợi nhuận và năng suất, bạn nên tạo ra một môi trường làm việc giúp nhân viên thăng tiến, trong đó cấp trên luôn hướng dẫn và hỗ trợ cho nhân viên.

Khi mới chân ướt chân ráo nhận vị trí viết lời quảng cáo thương hiệu ở Leo Burnett, một công ty nổi tiếng trong ngành dịch vụ quảng cáo, Carol Williams đến gặp giám đốc sáng tạo với một ý tưởng cho Pillsbury, khách hàng lớn nhất của công ty. Lúc này, công ty đang đi tìm ý tưởng để thực hiện một chiến dịch quảng cáo bánh quy và ý tưởng của Carol trở thành chủ đề chính cho chiến dịch này. Carol lại tiếp tục với một chiến dịch thành công khác cho Pillsbury.

Vào thập niên 1960, Carol gặp nhiều bất lợi vì bà là phụ nữ gốc Phi, nhưng bà luôn thể hiện sự sáng tạo và quyết tâm làm việc không mệt mỏi. Bà không e ngại trình bày ý tưởng mới hoặc sẵn sàng đảm nhận một nhiệm vụ đầy thách thức. Sự thành công của bà ngoài nỗ lực của bản thân, còn nhờ sự dẫn dắt, hướng dẫn tận tình của những người quản lý cấp trên, giúp bà có thêm kỹ năng và tự tin để vươn lên trong sự nghiệp của mình.

Carol nói: "Tôi học hỏi rất nhiều từ những con người vĩ đại đó. Tôi quan sát cách họ làm việc, lãnh đạo, tư duy và cả hành động. Nhờ được tiếp xúc với họ, được họ dẫn dắt, tôi đã đi lên rất nhiều".

Khi giao cho Carol chiến dịch quảng cáo sản phẩm Secret, cấp trên yêu cầu bà cam kết không được bỏ ngang nhiệm vụ này. Vào lúc đó, Secret là thương hiệu của thuốc khử chống đổ mồ hôi rất có hiệu quả. Từ kinh nghiệm cá nhân, Carol biết rằng phụ nữ làm việc văn phòng là đối tượng chính của Secret. Carol nắm bắt ý tưởng này trong một khẩu hiệu: *"Đủ mạnh cho đàn ông, nhưng dành cho phụ nữ"*. Câu khẩu hiệu này đã gây ấn tượng mạnh mẽ. Trong vòng 6 tháng, Secret trở thành thương hiệu bán chạy nhất trong số các sản phẩm cùng loại, và tiếp tục giữ vị trí này trong 25 năm kế tiếp.

Khi Carol tạo dựng công ty của riêng mình, bà vẫn tiếp tục với cùng những nguyên tắc trước đây đã giúp bà thăng tiến trong nghề nghiệp. Thay vì chỉ chú trọng vào khía cạnh chu toàn công việc, bà còn nỗ lực dẫn dắt và phát triển nhân viên cả trong công việc và cuộc sống riêng của họ. Carol nói: "Công việc của tôi là phát triển, hướng dẫn và nuôi dưỡng tài năng, và xây dựng môi trường làm việc tốt nhất để họ phát huy những tài năng ấy".

Bằng cách chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực và nuôi dưỡng tài năng của họ, bà đã đưa công ty quảng cáo Carol H. Williams trở thành một trong những công ty quảng cáo lớn nhất do người Mỹ gốc Phi làm chủ, với doanh số mỗi năm khoảng 130 triệu USD, và nhiều khách hàng là những tập đoàn đa quốc gia.

Con người là vốn đầu tư lớn nhất

Việc quan tâm đến con người không chỉ giới hạn trong đội ngũ nhân viên, mà nên mở rộng đến những người có ảnh hưởng tới sự thành bại của công ty. Ở Brighton Collectibles, Jerry Kohl luôn nỗ lực giúp các chủ cửa hàng vận hành công việc một cách năng suất và thành công. Ngoài việc hỗ trợ để họ quản lý cửa hàng tốt hơn, Jerry Kohl còn thường xuyên mời các chủ cửa hàng ra nước ngoài để tham quan kỹ thuật. Việc làm này vừa kết hợp phần thưởng vừa để huấn luyện đào tạo.

Brighton Collectibles dẫn một nhóm 80 chủ cửa hàng đi Trung Quốc để tham quan một nhà máy đang sản xuất đồng hồ đeo tay cho họ. Năm sau, Brighton Collectibles tiếp tục tài trợ toàn bộ chi phí để dẫn 110 chủ cửa hàng đến Maui, Hawaii. Kết hợp với chuyến đi, Jerry thuê chuyên gia đến giảng về một số chuyên đề như tuyển dụng nhân viên, tiếp thị và nghiệp vụ kế toán để giúp các chủ cửa hàng mở rộng kỹ năng quản lý. Jerry hiểu rõ các chủ cửa hàng độc lập chính là vốn đầu tư cho tương lai và là chìa khóa cho sự thành công của Brighton Collectibles.

Jerry giải thích: "Trong trung tâm bách hóa, nhân viên được hướng dẫn cách giữ chân khách để bán hàng cho họ. Còn chúng tôi chỉ dẫn cách lôi kéo khách hàng đến với chúng tôi".

Ngoài ra, trong chuyến tham quan, các chủ cửa hàng có dịp trao đổi cùng nhau, để chia sẻ kinh nghiệm và ý tưởng. "Khi bạn tập hợp 100 doanh nhân và để họ ngồi lại với nhau, cùng nhau thảo luận, thì họ sẽ đưa ra hàng trăm ý tưởng." - Jerry nói.

Bob Stiller cũng làm theo cách như thế ở Green Mountain Coffee Roasters. Công ty cho phép nhân viên nghỉ phép có lương để làm công việc riêng, và dành ra 5% lợi nhuận trước thuế cho những hoạt động từ thiện. Thay vì chỉ biết ký ngân phiếu, công ty còn chú trọng đến cải thiện chất lượng cuộc sống của nông dân trồng cà phê cung cấp cho mạng lưới, nỗ lực xây dựng một môi trường làm việc tốt nhất.

Hơn 20% trong số 600 nhân viên làm việc trong những trang trại

trồng cà phê ở Nam Mỹ và Indonesia, cho các dự án xây dựng sân phơi cà phê, cải thiện chất lượng hạt, lập vườn rau để cung cấp thực phẩm tươi cho địa phương, và để cải thiện chất lượng cuộc sống trong vùng. Green Mountain Coffee Roasters cũng dẫn 60 nông dân trồng cà phê từ các nước đang phát triển đến Boston để tham dự một hội nghị nhằm học hỏi những phương pháp tạo thêm hiệu năng và cải thiện chất lượng cà phê - qua đó cũng cải thiện chất lượng sản phẩm mà công ty phân phối.

Tất cả là vì con người

Một lý do chủ chốt giúp 99 Cents Only, Green Mountain Coffee Roasters, Brighton Collectibles và Outback Steakhouse thành công trong thời gian dài là cách đối xử với con người. Dĩ nhiên là các công ty này phải có sản phẩm chất lượng cao và dịch vụ khách hàng tốt - những yếu tố để trụ vững trên thương trường; nhưng lợi thế cạnh tranh thực sự chính là yếu tố con người.

Ngoài tiền lương và phúc lợi vốn là những yếu tố cơ bản, công ty cần xây dựng bầu không khí trong đó mọi người cảm thấy hãnh diện khi được cống hiến và làm việc cho công ty. Lúc này, giá trị con người quan trọng hơn giá trị vật chất. Hãy thường xuyên kiểm tra xem nhân viên có yêu thích công việc không? Họ có cảm thấy quan trọng và được đánh giá tương xứng không? Dành thời gian để hướng dẫn, phát triển kỹ năng của nhân viên cũng là điều thiết yếu đối với sự thành công của tổ chức trong tương lai.

Giám đốc điều hành David Neeleman của JetBlue nói: **"Con người là yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố sống còn của một tổ chức. Hãy đảm bảo là bạn quan tâm đúng mực đến con người trong tổ chức của bạn. Chỉ khi bạn làm tốt việc này, bất cứ mục tiêu nào bạn mong muốn đều có thể trở thành hiện thực".**

Lời kết

Không có công thức diệu kỳ nào đảm bảo cho sự thành công lâu dài của một tổ chức; không có chiếc đũa thần nào có thể giải quyết mọi tình huống. Mỗi tổ chức đều có những dấu ấn đặc trưng và những thách thức riêng. Tuy nhiên, nếu lĩnh hội kinh nghiệm từ những người đi trước, bạn có thể tránh được sai lầm tương tự và tìm được ý tưởng mới giúp bạn thành công.

Xuyên suốt quyển sách này bạn sẽ nhận ra nhiều vấn đề quen thuộc như lắng nghe khách hàng, quan tâm đến nhân viên, nêu gương để lãnh đạo... Những vấn đề này tưởng như thật dễ dàng để áp dụng nhưng thật sự đó chính là lỗ hổng cần khắc phục của nhiều tổ chức, công ty. Đôi khi mọi người bị gò bó trong những nguyên tắc và thủ tục cứng nhắc đến nỗi không xem xét ý nghĩa thực sự của những nguyên tắc đó là gì để áp dụng vào tổ chức của mình. Điều cốt lõi ở đây không chỉ là phải suy nghĩ đúng, mà còn phải hành động đúng. Xét cho cùng, quy tắc do chính con người đặt ra thì con người cũng có thể thay đổi.

Ở Legal Seafoods, lắng nghe ý kiến nhân viên đã giúp cấp lãnh đạo giải quyết những vướng mắc phức tạp nhất. "Chương trình giải cứu Nissan" đã thành công qua việc để nhân viên tham gia vào quy trình ra quyết định, đổi mới tư duy văn hóa và hồi sinh công ty. Harley-Davidson chứng minh rằng ngành sản xuất mô tô của Mỹ không những tồn tại, mà còn thành công vượt bậc trong nền kinh tế toàn cầu, khi trao quyền tự quyết cho nhân viên ở tuyến đầu. Ý niệm mà ba công ty áp dụng thật đơn giản, nhưng vẫn còn nhiều tổ chức chưa thực sự khuyến khích nhân viên nhận trách nhiệm và ra quyết định.

Đôi lúc chiến lược hay nhất là chọn con đường ít người đi. Linksys luôn né tránh Cisco khi biết rằng họ không thể đương đầu với ông trùm này trong lĩnh vực nối mạng vi tính. Thay vào đó, Linksys dồn nỗ lực cho mạng gia đình - một thị trường mới chớm nở. Cuối

cùng, chính nhờ hướng đi riêng mà Linksys đã thành công và Cisco mua lại Linksys với giá 500 triệu đôla. Trader Joe's, Outback Steakhouse và easyJet đều đi vòng, không cạnh tranh trực tiếp với đối thủ mà tìm vùng đất trống để vươn lên.

Chọn con đường ít người đi cũng có thể gặt hái thành công lớn trong các lĩnh vực khác. JetBlue đã xóa bỏ các trung tâm nhận đặt vé tốn kém và cải thiện tinh thần làm việc khi cho phép nhân viên làm việc tại nhà. Vì không phải cực nhọc đi về giữa gia đình và công sở; hơn nữa lại được làm việc trong không gian thoải mái theo giờ giấc linh động, nên không lấy gì làm ngạc nhiên là nhân viên nhận giữ chỗ máy bay và bán vé của JetBlue luôn có tinh thần phấn khởi.

Đôi lúc chiến lược đưa công ty đến đỉnh điểm thành công lại đơn giản không ngờ. Khi vấp váp mãi, việc xóa bỏ hết rồi làm lại từ đầu có vẻ như là một giải pháp mang tính rủi ro nhưng sẽ gặt hái được nhiều thành công đến bất ngờ. Hàng loạt 550 nhà hàng Au Bon Pain được bán đi để dồn nội lực cho một số ít nhà hàng Panera Bread nghe như ý tưởng khôi hài, nhưng lại là quyết định cực kỳ dũng cảm, và cũng cực kỳ thành công. Clodhoppers, Blockbuster Video và PayPal đều lâm vào hoàn cảnh khó khăn tương tự, cuối cùng vẫn vượt qua khó khăn để rồi thành công nhờ mạnh dạn từ bỏ chiến lược ban đầu để bắt đầu một hướng đi mới.

Dựa trên đòn bẩy ý tưởng giúp bạn đầu tư thời gian và nguồn lực vào điểm mạnh của mình, cũng như tận dụng điểm mạnh của đối tác trong lĩnh vực khác. Boston Beer thuê công ty khác gia công nấu bia để tập trung vào việc kiểm soát chất lượng bia và bảo vệ danh tiếng thương hiệu của mình. JOE BOXER liên kết đối tác với Kmart để tránh sở đoản là phân phối và bán hàng vụng về, lui về sở trường là thiết kế và tiếp thị.

Thêm một nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh là quan tâm đến con người. Marilyn Carlson Nelson ở Carlson Companies, Dave Gold ở 99 Cents Only và Chris Sullivan ở Outback Steakhouse đều đầu tư thêm thời gian và tiền bạc cho nhân viên của mình. Họ không làm điều này một cách máy móc, vô cảm mà bằng cái tâm kết hợp với lý trí. Những nhà lãnh đạo này đã đạt nhiều thành tựu lớn về tăng trưởng và lợi nhuận, đưa công ty của họ lên hàng đầu trong mỗi lĩnh vực. Jerry Kohl ở Brighton Collectibles và Bob Stiller ở Green Mountain Coffee Roasters đi một bước xa hơn: đầu tư cho đối tác bên ngoài để họ đóng góp vào sự nghiệp của công ty. Đừng đánh giá thấp yếu tố nhân sự trong tất cả các việc bạn làm: đầu tư cho con người là phần đầu tư đem lại lợi nhuận cao nhất.

Chính ở đây bạn thể hiện được nhiều nhất văn hóa công ty.

Home Depot được gây dựng thành một công ty trị giá 30 tỉ USD bằng cách không ngừng chú tâm đến khách hàng và nhân viên. Sau khi các nhà sáng lập về hưu, Home Depot dần đi xuống vì việc cắt giảm chi phí nhằm tăng lợi nhuận đã mâu thuẫn với văn hóa công ty, khiến cả khách hàng lẫn nhân viên đều bất mãn. Còn Costco thì ngược lại: can đảm phớt lờ ý nguyện của giới đầu tư, đặt khách hàng và nhân viên lên trên lợi nhuận. Mặc dù giá trị cổ phiếu trước mắt không mấy lạc quan, nhưng công ty sẽ tiến những bước vững chắc về lâu dài.

Trong cuộc chơi kinh doanh đầy biến động này, không có khuôn mẫu nhất định nào cho sự thành công. Quy luật chơi luôn thay đổi. Bạn có thể thành công trong nghịch cảnh và có thể thắng đối thủ cạnh tranh nếu bạn có tư duy sáng tạo, có tầm nhìn, biết phát huy điểm mạnh và vận dụng kinh nghiệm từ những người đi trước. Khi tham gia cuộc chơi với tất cả sự nhiệt tình, bạn sẽ dấn thân và trải nghiệm cuộc sống thực sự. Với hành trang có sẵn, bạn hoàn toàn có thể linh động viết lại quy tắc kinh doanh cho riêng mình và tạo dựng vị thế bền vững trên thương trường.

Bạn hãy dành chút thời gian đọc qua những câu chuyện trong cuốn sách này. Chắc chắn bạn sẽ góp nhặt được đôi điều hữu ích từ kinh nghiệm kinh doanh của các nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới!